

# Hiljaisen tiedon organisointi hyötykäyttöön työyhteisössä

Case: Yritys X

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ja matkailun ala  
Tradenomi  
Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö  
Kevät 2017  
Miika Nevalainen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden ala

NEVALAINEN, MIIKA:

Hiljaisen tiedon organisointi  
hyötykäyttöön työyhteisössä  
Case: Yritys X

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 73 sivua, 7 liitesivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee hiljaisen tiedon organisoimista hyötykäyttöön työyhteisössä. Työn toimeksiantajayritys on Yritys X, joka toimii rahoitusallalla Suomessa. Tavoitteena on selvittää hiljaisen tiedon vaikutusta työtehtävien tehostamiseen, kun sitä organisoidaan suunnitelmallisesti työyhteisössä. Toimeksiantajayritykselle annettiin kehitysehdotuksia toiminnan kehittämiseksi teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimustulosten pohjalta.

Teoreettinen viitekehys rakentuu kolmesta osa-alueesta hiljaisen tiedon tunnistamisesta, siirtämisestä sekä sen organisoinnista työyhteisössä. Teoreettisen viitekehyksen osa-alueet on rakennettu hiljaisen tiedon organisointiprosessia kokoavaksi kokonaisuudeksi, jotka ovat välttämättömiä toimenpiteitä sen hyödyntämisessä työn tehostamisen näkökulmasta.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa hyödynnettiin menetelmätriangulaatiota, jonka seurauksena tutkimusmenetelmiksi valittiin yksilöhaastattelut ja lomakekysely toimeksiantajayrityksen keskitetyssä yksikössä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että hiljaista tietoa organisoimalla eteenpäin työyhteisössä Yritys X pystyisi tehostamaan työtehtäviensä. Hiljaisen tiedon koettiin lisäävän työn laadukkuutta sekä työntekijöiden ammattitaitoa prosesseissa kasvavan osaamisen seurauksena. Hiljaisen tiedon tehokkaan hyödyntämisen vaatimuksena on organisoitu sekä pitkäjänteinen toiminta, johon organisaation on sitouduttava. Lisäksi organisaatioon on luotava luotettava sekä kannustava kulttuuri, joka edistää hiljaisen tiedon tunnistamista ja siirtämistä.

Tuloksien pohjalta Yritys X:n tulisi kartoittaa sekä arvioitava jatkossa aktiivisesti työyhteisön hiljaista tietoa, jotta sen laatua ja ajankohtaisuutta voitaisiin tarkastella. Tulevaisuudessa myös vanhempien työntekijöiden hiljaista tietoa pitäisi dokumentoida yrityksen tietojärjestelmiin osaamisen säilyttämisen turvaamiseksi.

Asiasanat: hiljainen tieto, organisointi, johtaminen, menetelmätriangulaatio

Lahti University of Applied Sciences Ltd  
Degree Programme in Business Studies

NEVALAINEN, MIIKA:

Organizing tacit knowledge for reuse  
in the work environment  
Case: Enterprise X

Bachelor's Thesis in Management and Communications 73 pages, 7  
pages of appendices

Spring 2017

ABSTRACT

---

This thesis deals with organizing tacit knowledge for reuse in the work environment. The commissioning company is Enterprise X, which operates in the financial sector in Finland. The aim is to examine the impact of tacit knowledge to the efficiency and effectiveness of work tasks when it is systematically organized in the workplace. Based on the theory and the research results, the case company was given development suggestions to further develop their business operations.

The theoretical framework is based on three areas; identifying, transferring and organizing tacit knowledge in a work environment. Different areas of the theoretical framework have been organized into a process as a foundation for the work environment to fully benefit implementing and enhancing tacit knowledge.

In the empirical part of the methodological triangulation was used. This resulted in the selection of individual interviews and a questionnaire that was conducted in the central unit of the commissioning company.

Based on the results of the research it is possible to conclude that Enterprise X would be able to gain operational efficiencies by organizing tacit knowledge. Tacit knowledge would increase the professional skills of the employees and the quality of work throughout the process. In order to efficiently use tacit knowledge it is necessary to engage in a long-term activity with full commitment. In addition the organization must create a reliable and stimulating culture in order to promote the identification and implementation of tacit knowledge.

Based on the results Enterprise X should map and evaluate actively the tacit knowledge in the work environment so that quality and relevancy can be monitored. In the future tacit knowledge of older employees should also be documented in the company information systems to safeguard that knowledge.

Key words: tacit knowledge, organizing, management, methodological triangulation

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tavoitteet, tutkimusongelmat ja -menetelmät	2
1.3	Teoreettinen viitekehys	4
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
2	HILJAINEN TIETO	6
2.1	Tiedon määritelmä	6
2.2	Hiljaisen tiedon määritelmä	8
2.2.1	Tiedon olomuodot	10
2.3	Hiljaisen tiedon johtaminen	11
2.4	Hiljaisen tiedon tunnustaminen	13
2.4.1	Organisaatiokulttuurin vaikutus tunnustamiseen	14
2.5	Hiljainen tieto näkyväksi	15
2.5.1	SECI-malli	16
3	HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN	19
3.1	Hiljaisen tiedon jakaminen	19
3.2	Hiljaisen tiedon jakamisen ongelmat ja riskit	21
3.3	Hiljaisen tiedon jakamisen välineitä	23
3.3.1	Mentorointi	24
3.3.2	Learning cafe	25
3.3.3	Reflektointi	26
3.3.4	Tiimityöskentely	27
3.3.5	Työparit	28
3.3.6	Työkierto	28
3.4	Hiljaisen tiedon kehittäminen	29
3.4.1	Palaute	30
4	HILJAISEN TIEDON ORGANISOINTI	32
4.1	Hiljaisen tiedon hyödyntäminen	32
4.1.1	Johdon rooli organisoinnissa	33
4.1.2	Organisaatiokulttuuri ja rakenne	33
4.1.3	Luottamus	35
4.1.4	Oppiva organisaatio	36
4.2	Resursointi	37

4.2.1	Aikaresurssit	37
4.2.2	Henkilöstöresurssit	38
4.2.3	Palkitseminen	39
4.3	Arviointi ja mittaaminen	41
5	CASE YRITYS X	43
5.1	Tutkimustulokset	44
5.1.1	Taustakysymykset	45
5.1.2	Hiljainen tieto	46
5.1.3	Hiljaisen tiedon siirtäminen	51
5.1.4	Hiljaisen tiedon organisointi	56
5.2	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	60
5.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	67
6	YHTEENVETO	69
	LÄHTEET	72
	LIITTEET	74

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Finanssiala elää tällä hetkellä ennennäkemättömässä murroksessa, jota voidaan verrata aikoinaan ihmisten elämän mullistaneeseen teollistumisen aikakauteen. Nykypäivän tekninen kehitys ja voimakas digitalisoituminen vauhdittavat mullistavia muutoksia finanssialalla. Muutokset mahdollistavat yrityksille entistä globaalimman toimintaympäristön omalle liiketoiminnalleen tarjoamalla aiempaa laajempia sekä tehokkaampia palvelukokonaisuuksia ja -malleja asiakkailleensa. Kun ajatellaan aikaa muutamia vuosia taaksepäin, ihmiset olivat melko rajoittuneita erilaisten toimijoiden sekä palveluiden saantiin fyysisen olinpaikkansa suhteen. (Finanssiala 2016.)

Digitalisoitumisen myötä ihmisten fyysinen läsnäolo ei ole enää rajoittava tekijä palveluiden saamiseen. Esimerkiksi dynaamisesti kasvavat mobiili ja online-palvelut rikkovat maantieteellisiä rajoja sekä keräävät voimakasta kannatusta kuluttajien keskuudessa.

Digitalisoitumisen tarjoama helppous asiakkaalle nostaa asiakkaan odotuksia sekä vaatimustasoa prosessien tehokkuudesta, yksinkertaisuudesta ja nopeudesta. Tästä perspektiivistä katsoen finanssialan yritysten on virtaviivaistettava prosessejansa kilpailukykyensä ylläpitämiseksi, joista esimerkkeinä ovat palveluiden keskittäminen ja automatisoiminen. (Finanssiala 2016.)

Organisaatioiden on ensiarvoisen tärkeää investoida tulevaisuudessa tietotaidon sekä ammattitaidon säilymiseen prosesseissaan tehokkuuden rinnalla. Tällöin esille nousevat kyvykäs johtaminen sekä resurssien organisointi työyhteisöissä. Prosessien laadukkuutta sekä tehokkuutta voidaan kasvattaa kokeneiden sekä ammattitaitoisten henkilöiden vahvalla tietotaidolla, yksilöllisillä kokemuksilla ja erikoistaidoilla työtehtävistä. (Kiviranta 2010, 162-163.)

Edellä mainittuihin asioihin pohjautuen tämän opinnäytetyön aiheena on hiljainen tieto. Hiljaisen tiedon organisoiminen työyhteisöissä tulee nousemaan tulevaisuudessa keskeiseen rooliin prosessien sujuvuudessa myös finanssialalla. Nykypäivänä yksinkertaiset työohjeet on saatu melko kattavasti dokumentoitua kirjalliseen muotoon, mutta rivien sekä lauseiden väliin mahtuu runsaasti näkymätöntä kokemusperäistä tietotaitoa työtehtävistä. Tämän seurauksena työntekijöiden henkilökohtaisia kokemuksia sekä tietoa tulisi saada tunnistettua sekä siirrettyä työyhteisössä eteenpäin. Tehokas hiljaisen tiedon tunnistaminen, siirtäminen ja hyödyntäminen vaativat kuitenkin laadukasta organisointia työyhteisössä.

## 1.2 Tavoitteet, tutkimusongelmat ja -menetelmät

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys on Yritys X, joka on finanssipalvelukonserni. Yritys X toimii Suomessa yhtenä johtavana rahoitusalan yrityksenä. Yrityksen toimialana on pankki- ja vakuutus tuotteet. Opinnäytetyössä toimeksiantajayrityksestä käytetään nimitystä Yritys X, koska yrityksen yksityisyyttä halutaan suojata.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää hiljaisen tiedon organisoimista hyötykäyttöön toimeksiantajayrityksessä sekä sen vaikutusta työtehtävien tehostamiseen. Lisäksi opinnäytetyössä annetaan ratkaisuja toimeksiantajayritykselle hiljaisen tiedon tunnistamiseen, siirtämiseen sekä toiminnan organisoimiseen.

Tutkimustulosten pohjalta toimeksiantajayritykselle esitetään johtopäätöksiä sekä kehitysideoita hiljaisen tiedon tunnistamisesta, siirtämisestä ja sen organisoinnista työn tehostamisen näkökulmasta. Empiirinen tutkimus suoritetaan Yritys X:n keskitetyssä yksikössä, jossa työtehtävät vaativat asiantuntevaa erikoisosaamista.

Finassialalla aihe on ajankohtainen, koska toimiala elää vahvassa murroksessa digitalisoitumisen takia, jolloin työtehtävät kehittyvät ja henkilöstörakenne muovautuvat. Työtehtävien kehittyessä laadun

säilyttämiseksi on hyödynnettävä hiljaista tietoa organisoidusti. Myös alalla vallitseva ikärakenne osassa työtehtävissä on korkealla, jolloin osaamista on turvattava dokumentoimalla sekä siirtämällä tietotaitoa eteenpäin organisaatiossa.

Tutkimusongelma:

- Miten hiljaisella tiedolla voidaan tehostaa työtä?

Apukysymykset:

- Mitä on hiljainen tieto?
- Miten hiljaista tietoa siirretään työyhteisössä?
- Miten hiljaista tietoa tulisi organisoida?

Tutkimuksen suorittamisessa hyödynnetään menetelmätriangulaatiota, joka sisältää kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia osa-alueita. (Eskola & Suoranta 1998, 69-70). Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödynnetään yksikön työntekijöiden yksilöhaastatteluilla heidän kokemuksistaan sekä mielipiteistään hiljaisen tiedon tunnistamisesta ja siirtämisestä. Lisäksi haastatteluissa tiedustellaan näkemyksiä hiljaisen tiedon mahdollisuuksista työn tehostamisessa.

Kvantitatiivisia tutkimusmenetelmää hyödynnetään tiimille tehtävän lomakyselyn avulla, jonka tarkoituksena on saada laajempi kokonaiskuva hiljaisen tiedon tunnistamisesta ja sen hyödynnettävyydestä työyhteisössä.



### 1.3 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu kolmesta osa-alueesta. Ensimmäinen osa-alue käsittelee hiljaisen tiedon määritelmää ja sen tunnistamista työyhteisössä. Toisen osa-alueen tarkoitus on selvittää hiljaisen tiedon siirtämistä ja sen mahdollistavia menetelmiä organisaatiossa. Viimeisen osa-alue käsittelee hiljaisen tiedon organisoimista työyhteisössä. Työn teoreettinen viitekehys perustuu hiljaisen tiedon potentiaalin ympärille, jonka avulla organisaatiot voivat tehostaa toimintojansa tulevaisuudessa.

### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö työ rakentuu seuraavista osa-alueista: johdannosta, kolmiosaisesta teoriaosuudesta, empiirisestä tutkimuksesta ja yhteenvedosta.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Johdannossa esitellään tutkimuksen aihe ja sen taustatietoja. Johdannon tavoitteena on selvittää tutkimuksen aiheen rajautuminen. Johdannossa esitellään myös tutkimusongelma, -kysymykset ja -menetelmät, joiden avulla lähdetään selvittämään tutkimuksen tavoitetta.

Johdantoa seuraa teoriaosuus, joka koostuu kolmesta teoriakokonaisuudesta: hiljaisen tiedon tunnistamisesta, hiljaisen tiedon siirtämisestä sekä sen organisoinnista työyhteisössä.

Hiljaisen tiedon tunnistamisen teorialuku käsittelee hiljaisen tiedon määritelmää, tunnistamista sekä sen johtamista organisaatiossa. Teoriaosuuden on tarkoitus antaa keinoja hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja sen näkyväksi johtamiseen työyhteisössä.

Hiljaisen tiedon siirtämistä käsittelevä teoriaosuus käsittelee keinoja, joilla hiljaista tietoa voidaan jakaa eteenpäin organisaatiossa. Osuuden tarkoituksena on antaa näkökulmia sekä esimerkkitapoja, joita hyödyntämällä siirtämisprosessia voidaan edistää työyhteisössä. Lisäksi osuudessa tarkastellaan mahdollisia ongelmatilanteita hiljaisen tiedon jakamisen näkökulmasta, joita saattaa esiintyä organisaatio- tai yksilötasolla.

Viimeinen teoriaosuus käsittelee hiljaisen tiedon organisointia työyhteisössä. Teorialuvun päämääränä on muodostaa kokonaiskuva organisointiprosessiin vaikuttavista tekijöistä, joiden kautta organisointi kyettäisiin toteuttamaan mahdollisimman tehokkaasti tulevaisuudessa.

Teoriaosuuksien jälkeen opinnäytetyössä siirrytään empiirisen tutkimukseen, joka rakentuu toimeksiantajayrityksen keskitetyille yksikölle tehdystä kyselytutkimuksesta ja yksilöhaastattelujen tuloksista. Osuudessa esitellään saadut tulokset, joiden pohjalta tehdään johtopäätöksiä sekä annetaan kehitysehdotuksia toimeksiantajalle toiminnan kehittämiseksi. Osuus sisältää myös tutkimuksen luotettavuuden arvioimisen.

Opinnäytetyö päättyy yhteenveto-osuuteen, jossa käydään läpi työn kokonaisuutta ja pohditaan jatkotutkimuksen mahdollisuutta aiheesta.

## 2 HILJAINEN TIETO

Ensimmäisen luvun on tarkoitus käsitellä tiedon ja hiljaisen tiedon määritelmiä sekä hiljaisen tiedon tunnistamista työyhteisössä. Hiljaisen tiedon tunnistamiseen vaikuttavat kyvykäs johtaminen, jotta saataisiin tunnistettua essentiaallinen tieto työyhteisössä. Luvun alussa selvitetään tiedon sekä hiljaisen tiedon määritelmiä yleisesti teoreettisella tasolla ja millä tavoin hiljainen tieto esiintyy työyhteisöissä. Luvun lopussa keskitytään hiljaisen tiedon tunnistamiseen sekä tunnistamiseen johtamisen näkökulmasta.

### 2.1 Tiedon määritelmä

Tiedon klassinen määritelmä perustuu Platonin ajatukseen, jonka mukaan tieto on hyvin perusteltu toden uskomus. Tieto koostuu osaamisen ja älyn tuottamasta tietämisestä, jolloin ihmisen on kyettävä ymmärtämään tieto ennen kuin voi soveltaa sitä hyötykäyttöön. (Virtainlahti 2009, 31.)

Käsitteenä tieto on moniulotteinen ja tietoa on pyritty kuvaamaan monilla eri tavoin lokeroimalla sitä erilaisiin kategorioihin. Tässä opinnäytetyössä tiedon jaotteluun käytetään Gormanin (2002) tyyppimallia, jossa tieto jaetaan neljään osa-alueeseen: informaatioon, taitoihin, harkintaan ja viisauteen. Edellä mainitut osa-alueet sisältävät sekä eksplisiittisiä eli näkyviä että hiljaisia ominaisuuksia. (Virtainlahti 2009, 36-37.)

<b>Informaatio</b>	tietoa "mitä", faktatietoa
<b>Taidot</b>	tietoa "miten", heuristiikka, näppituntuma
<b>Harkinta</b>	tietoa "milloin", säännöt, kokemus
<b>Viisaus</b>	tietoa "miksi", reflektointi

Kuvio 2. Tiedon osa-alueet (Virtainlahti 2009, 37)

Gormanin (2002) mukaan informaatio perustuu ajatukseen faktatiedosta, jota voidaan jakaa muille ihmisille helposti dokumentoituna. Ihminen voi kasvattaa informaatiotietoansa esimerkiksi muistiinpanojen tai käyttöohjeiden avulla, jolloin se on ekspliiittistä tiedon kasvattamista. (Virtainlahti 2009, 36.)

Gormanin (2002) tyyppimallissa taitoihin pohjautuva tieto kuvailee ”miten” tietoa kasvatetaan. Tähän tiedon malliin kytkeytyvät voimakkaasti hiljaisen tiedon ominaisuudet, koska taidot sisältävät esimerkiksi henkilökohtaisesti opittuja nyrkkisääntöjä sekä toimintatapoja. Toimintatapoihin vaikuttavat esimerkiksi ammatillinen kokemus työtehtävistä. (Virtainlahti 2009, 36.)

Gormanin (2002) jaottelun mukaan harkintaan pohjautuvan tiedon lähtökohtana on tunnistaminen (Virtainlahti 2009, 36). Esimerkiksi finanssialan työntekijän on kartoitettava työtehtävässään ensiksi asiakkaan tilanne, jonka jälkeen hän voi valita sopivan ratkaisumahdollisuuden työtehtävän suorittamiseen. Harkintaan vaikuttavat omalta osaltaan säännöt, mutta myös henkilökohtainen kokemus sekä ammattitaito.

Viimeinen Gormanin (2002) tiedon osa-alue on viisaus, joka on yhdistettävissä harkintaan. Osa-alueena viisaus pyrkii kyseenalaistamaan ja pohtimaan uusia toimintatapoja sekä kehittämään omaa toimintaa. (Virtainlahti 2009, 36.)

## 2.2 Hiljaisen tiedon määritelmä

Hiljaisen tiedon yksiselitteinen kuvaaminen on haasteellista, koska sen luonne on abstrakti. Kuitenkin hiljainen tieto on läsnä esimerkiksi työelämässämme joka päivä päätöksenteossamme ja toiminnassamme. Osa tiedoistamme ja taidoistamme ovat muodostaneet automaatioita toimintaamme, jolloin hiljaisen tiedon identifiointi eli tunnistaminen on haasteellista. (Virtainlahti 2009, 38-39.)

Haasteellisen määrittelemisen takia monet ihmiset käsittävätkin hiljaisen tiedon osaamisena tai ammattitaitona. Käytännön tasolla hiljaista tietoa voidaankin kuvailla näillä sanoilla, koska sen avulla työntekoa voidaan virtaviivaistaa, jolloin esimerkiksi työn laatu sekä suorituskky kohoavat. (Virtainlahti 2009, 47.)

Hiljaisen tiedon tarve kasvaakin organisaatioissa, kun ilmenee ongelmia tiedon jakamisessa ja etsittäessä uusia toimintamalleja tai ratkaisuja työtehtävien suorittamiseen uusissa olosuhteissa (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 10).

Hiljaisen tiedon -käsite pohjautuu englannin kieliseen termiin tacit knowledge, jossa tacit-sana viittaa latinankieliseen sanaan tacitus, jonka merkityksen voi kääntää esimerkiksi hiljainen tai vaitonainen. (Virtainlahti 2009, 37)

Unkarilaista filosofia Michael Polanyi (1966) pidetään hiljaisen tiedon käsitteen luoja. Hänen ajatuksensa pohjautuvat näkökulmaan, jossa ihmiset tietävät enemmän kuin kykenevät ilmaisemaan. Polanyi vertaa teoriaansa jäävuoreen, jossa näkyvillä on ainoastaan huippu eli näkyvä tieto ja vedenpinnan alla on suurin osa ihmisen osaamaa tietoa esimerkiksi rutiineja ja toimintatapoja, jotka ovat hiljaista tietoa. (Nuutinen 2008.)

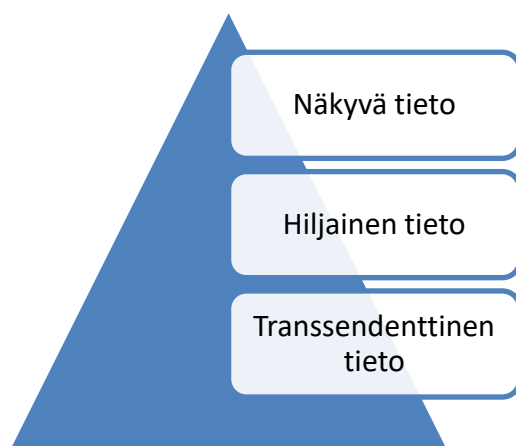
Polanyin (1966) ajatuksen mukaan esimerkiksi työntekijät hallitsevat paljon henkilökohtaisia tietoja, joita eivät kuitenkaan osaa tuoda esille kirjallisesti tai sanallisesti muille työntekijöille. Hiljainen tieto kytkeytyykin voimakkaasti ihmisen subjektiivisiin kokemuksiin asioista, jotka voivat pohjautua kokemuksiin, arvoihin tai tuntemuksiin. (Virtainlahti 2009, 47.)

Polanyin teorian lisäksi hiljaisen tiedon määritelmää on pyritty kuvaamaan liiketaloustieteen näkökulmasta. Japanilaiset Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi toivat esille hiljaisen tiedon käsitteen ensimmäisinä liiketaloustieteen keskusteluihin vuonna 1995. Heidän määritelmänsä perustuu ajatukseen, jossa hiljainen tieto jaetaan tekniseen ja kognitiiviseen osa-alueeseen. Tekninen osa-alue on haasteellista määritellä sen ominaisuuksien puolesta. Se käsittää niin sanottua taitotietoa esimerkiksi henkilökohtaisen kokemusten, intuition ja taitojen perusteella. Kognitiivinen osa-alue sisältää sen sijaan esimerkiksi mentaalimalleja ja odotuksia, jotka ovat juurtuneet ajatusmaailmaamme toiminnastamme sekä kulttuurista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8-9.)

### 2.2.1 Tiedon olomuodot

Tiedon osa-alueita ei voida jaotella yksinkertaisesti ainoastaan hiljaiseen ja näkyvään tietoon, koska ne limittyvät toisiinsa eikä selvää rajapintaa voida aukottomasti määritellä (Virtainlahti 2009, 42).

Tiedostamisen kokonaisuutta on pyritty kuvailemaan Polanyin jäävuoriteorian lisäksi muilla ulottuvuuksilla, jotka kuitenkin pohjautuvat osaltaan Polanyin ajatuksiin. Esimerkiksi Otto Scharmer on kuvannut tiedon ulottuvuuksia kolmitasoisena kokonaisuutena, jolloin tieto rakentuisi näkyvästä, hiljaisesta sekä transsendenttisestä tiedosta. Scharmerin teoriaa on sovellettu esimerkiksi tietojohtamisen näkökulmissa.



Kuvio 3. Tiedon lajit (Scharmer 2000, 6)

Kuvion yläosa koostuu näkyvästä eli essentiaalisesta tiedosta, mitä voidaan dokumentoida ja varastoida helposti esimerkiksi tietojärjestelmiin ohjeina sekä muistiinpanoina. Näkyvän tiedon jakaminen sekä siirtäminen eteenpäin on yksinkertaista, koska se on tunnistettavissa. (Scharmer 2000, 6-7.)

Scharmerin (2000, 6-7) kuviossa hiljainen tieto jakaantuu kahteen eri osa-alueeseen, hiljaiseen tietoon ja transsendenttiseen tietoon. Ylempi osa käsittää sen hiljaisen tiedon, joka on jo vuorovaikutuksessa osakseen näkyvän tiedon kanssa. Tämä hiljaisen tiedon osa on ihmisen hallitsemaa tietoa tapojen sekä rutiinien kautta.

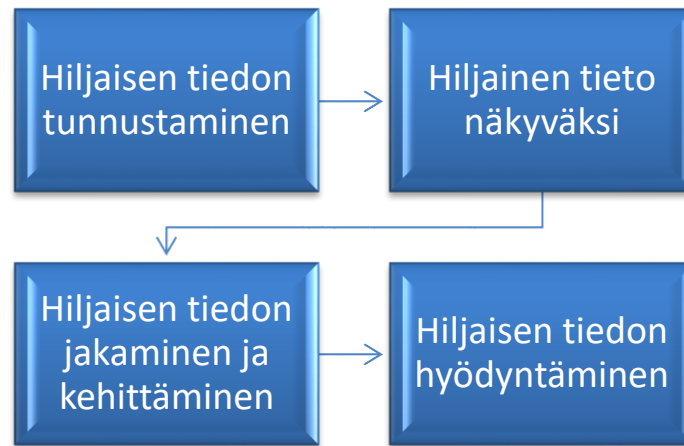
Transsendenttinen tieto eroaa hiljaisen tiedon osa-alueesta Scharmerin (2000, 6-7) mukaan, että se on "ei tiedostettua" tietoa, joka on eräänlainen esiaste hiljaiselle tiedolle. Transsendenttinen tieto sisältää aistimuksia sekä tuntemuksia, jotka jalostuvat myöhemmässä vaiheessa tiedostetuksi tiedoksi. Tämä tiedon taso on riippuvainen paljon työntekijän henkilökohtaisista ominaisuuksista, koska se on kykyä tunnistaa ja reagoida asioihin aistimusten mukaan. Scharmer kuvailee transsendenttisen tiedon hyötyjä työorganisaatiossa esimerkiksi johtamisen näkökulmasta. Hänen mukaansa menestyvä johtaja osaa tunnistaa ja aistia tilanteita, joiden pohjalta voidaan reagoida tai kehittää työyhteisön toimintaa.

### 2.3 Hiljaisen tiedon johtaminen

Hiljaisen tiedon johtamisen merkitys on kasvanut lähivuosien aikana merkittävästi organisaatioissa esimerkiksi eläköitymisten, keskittämisten ja irtisanomisten myötä. Hiljaisen tiedon johtamisen kokonaisuuteen linkittyvät myös muita johtamisen alueita, kuten strateginen johtaminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen, osaamisen johtaminen ja tietojohdaminen, joiden osa-alueita hyödynnetään hiljaisen tiedon johtamisessa. (Virtainlahti 2009, 61.)

Hiljaisen tiedon johtamisessa on tärkeitä tunnistaa se osana organisaation toimintaa. Johtamisen kentässä henkilöstön hiljaisen tiedon tunnistaminen ja sen esille tuominen ovat ensiarvoisen tärkeitä asioita, jotta sen hyödyntämiselle annetaan mahdollisuus. Tämä on valtava haaste monelle organisaatiolle, jotta saadaan kartoitettua keskeinen tietämys sekä tieto ketkä sitä hallitsevat. (Kiviranta 172-174.) Merkittävänä haasteena tunnistamisessa on esimerkiksi hiljaisen tiedon subjektiivisuus, jolloin sen esille tuominen on haasteellista organisaatiossa (Virtainlahti 2009, 73).





Kuvio 4. Hiljaisen tiedon johtamisen elementtejä (Virtainlahti 2009, 76)

Hiljaisen tiedon johtamisessa on useita erilaisia elementtejä, joiden kautta se saadaan tunnistettua, siirrettyä ja hyödynnettyä organisaatiossa.

Kuviossa (kuvio 4) on kuvattuna hiljaisen johtamisen prosessi kokonaisuudessaan. Hiljaisen tiedon johtaminen alkaa sen tunnistamisesta ja tunnustamisesta työyhteisössä. Ilman näitä vaiheita ei voida siirtyä hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiseen, jota seuraa hiljaisen tiedon jakaminen sekä kehittäminen organisaatiossa. Hiljaisen tiedon johtamisen viimeinen vaihe on sen hyödyntäminen osana toimintaa, kun sen merkitys on sisäistetty osana omaa toimintaa. (Kiviranta 2010, 172-173.) Kuvattujen asioiden lisäksi hiljaisen tiedon johtamiseen vaikuttavat resurssien organisointi sekä toiminnan arviointi.

## 2.4 Hiljaisen tiedon tunnustaminen

Hiljaisen tiedon johtamisen ensimmäinen vaihe on sen sisäistäminen. Sisäistäminen alkaa yksinkertaisesti hiljaisen tiedon tunnustamisesta organisaatiossa sekä yksilötasolla. Organisaation on otettava huomioon hiljaisen tiedon johtaminen osana johtamisprosessejansa, koska ilman tätä sen tehokas hyödyntäminen on haastavaa. Johdon on luotava selkeä kokonaiskuva organisaation toiminnasta ja tavoitteista sekä asetettava hiljaisen tiedon merkitys linjaan niiden kanssa. (Virtainlahti 2009, 81.)

Hiljaisen tiedon tunnustamisessa avainasemassa on arvostus. Hiljaisen tiedon arvostus koostuu yksilö- ja organisaatiotasolla koettavasta arvostuksen tunteesta ammattitaitoa ja kokemusta kohtaan. (Kiviranta 2010, 177.) Jos johto- tai yksilötasolla hiljaisen tiedon merkitys sekä sen tarve tunnustamiseen koetaan merkityksettömänä, ajaudutaan tilanteeseen, missä hiljaisen tiedon hyödyntäminen tuhoaan jo lähtökohtaisesti. Tämän takia johdon ja esimiesten rooli on merkittävä hiljaisen tiedon tunnustamisessa, koska he voivat osoittaa arvotuksellaan ammattitaidon ja kokemuksen merkityksen organisaation menestymiselle, joka rohkaisee organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä tunnustamaan oman ammattitaitonsa. (Virtainlahti 2009, 82-83.)

Johdon sekä esimiesten lisäksi arvostus ammattitaitoa ja kokemusta kohtaan tulee löytyä yksilötasolla. Tällöin yksilö uskaltautuu tunnustamaan oman hiljaisen tietonsa ja myöhemmin jakamaan sitä eteenpäin työyhteisössä. Yksilötasolla arvostuksen hyväksyminen sekä ymmärtäminen on merkittävä vaihe hiljaisen tiedon prosessissa. Ensimmäinen vaihe on oman ammattitaitonsa sekä osaamisen hyväksyminen, jonka jälkeen voi nähdä itsensä organisaation kokonaisuudessa ja muiden osaamisen merkityksen siinä. (Virtainlahti 2009, 82-83.)

#### 2.4.1 Organisaatiokulttuurin vaikutus tunnustamiseen

Virtainlahden (2009, 82-83) mukaan hiljaisen tiedon tunnustamiseen vaikuttavia tekijöitä on myös organisaatiokulttuuri, joka voi kannustaa hiljaisen tiedon tunnustamiseen tai tyrehdyttää prosessin. Hiljaisen tiedon kannalta avoin sekä kannustava organisaatiokulttuuri on tuottavin yhdistelmä, jossa yksilöt uskaltavat tuoda esille hallitsemiansa taitoja ja kokemuksia. Toisinaan organisaatiokulttuuri voi olla liiaksi kilpailukykyyn pohjautuva, jossa yksilöt kilpailevat keskenään, eivätkä uskalla tuoda kaikkea osaamistaan esille kilpailuasemasta johtuen. Edellä mainittu organisaatiokulttuuri tuhoaa usein työyhteisön ilmapiiriä, jolloin hiljaisen tiedon siirtyminen on lähes mahdotonta esimerkiksi oman erikoisosaamisen panttaamisella. Organisaatiossa voi ilmetä myös kateutta, joka estää oman hiljaisen tiedon tuomista esille. Tämä saattaa johtaa arvottomuuden tunteeseen, jolloin hyödyllistä tietoa jää jakamatta organisaatiossa.

Organisaatiossa tuleekin pyrkiä arvostuksen tunteeseen, jolloin hiljaisen tiedon tunnustaminen helpottuu. Organisaatiokulttuuria tulisi pystyä kehittämään suuntaan, jossa erilaisuutta arvostetaan sekä hyödynnetään. Erilaisuutta työyhteisöön tuovat esimerkiksi erilaiset taustat, monikulttuurisuus ja ikäjakauma. Erilaisista taustoista tulevat henkilöt voivat tuoda työyhteisöön merkittävästi hiljaista tietoa omien kokemusten kautta eri prosesseista. Lisäksi ikäjakaumassa piilee merkittävä hiljaisen tiedon potentiaali, koska eri ikäryhmiä edustavat työntekijät voivat kehittää toistensa toimintatapoja uusilla näkökulmilla. (Virtainlahti 2009, 84.) Kokeneilla työntekijöillä on useiden työvuosien tuoma hiljainen tieto käytössään ja vastaavasti nuorilla työntekijöillä on tuoreen näkökulman hiljaista tietoa, joka on rikkaus muuttuvassa toimintaympäristössä (Kiviranta 2010, 168). Ikäjohtaminen kytkeytyykin vahvasti hiljaisen tiedon hyödyntämiseen organisaatiossa.

## 2.5 Hiljainen tieto näkyväksi

Hiljaisen tiedon saattaminen näkyväksi alkaa tunnistamisesta, joka pohjautuu tunnustamisen vaiheesta. Tunnistamisen vaihe on keskeinen vaihe hiljaisen tiedon hallinnan prosesseista, koska hiljaisen tiedon tunnistaminen omassa toiminnassaan vaikuttaa näkyväksi tuotavan tiedon hyödynnettävyyteen. Vaikka organisaatio antaa mahdollisuudet hiljaisen tiedon jakamiseen, täytyy kuitenkin tunnistaa olennainen hiljainen tieto organisaation toiminnan kannalta. Valitettavan usein työntekijät eivät tunnista hallitsemaansa hiljaista tietoa tai koe sen olevan merkittävää organisaation kannalta, jolloin sen mahdollisuudet näkyväksi tiedoksi jalostamiseen ovat olemattomat. Ihmisten tulisi kuitenkin pohtia omia automatisoituja sekä rutiininomaisia toimintatapoja näkökulmasta, jossa he voisivat kehittää organisaation toimintatapoja. (Virtainlahti 2009, 85-86.)

Hiljaisen tiedon johtamisessa näkyväksi tiedoksi tärkeänä osa-alueena on tunnistaa olennainen ja kriittinen tieto organisaation toiminnan kannalta. Hiljainen tieto on merkittävässä roolissa organisaation toiminnan kehittymisessä sekä toimintakyvyn ylläpidossa. Johdon ja esimiesten on puntaroitava työyhteisössä esiintyvää hiljaista tietoa, koordinoitava oleellinen ja kriittinen tieto organisaation toiminnan kehittymiseen ja tarkasteltava työyhteisössä esiintyvän hiljaisen tiedon roolia organisaation tulevaisuuden näkökulmasta. (Virtainlahti 2009, 89.)

Virtainlahti (2009, 89) kuvailee kriittistä hiljaista tietoa organisaation välttämättömänä toiminnan työkaluna, joka rakentuu erikoisosaamisesta ja tietotaidosta liiketoiminnan toimivuuden varmistamiseksi. Organisaation tulisi panostaa taustatyöhön, jossa kriittisen hiljaisen tiedon hallitsevat ihmiset tunnistetaan. Suurissakin organisaatioissa voi olla ainoastaan muutamia henkilöitä, joilla on kyky suoriutua erikoisosaamista vaativista prosesseista. Vaarallinen skenaario organisaation liiketoiminnan kannalta on jonkin prosessin kriittisen hiljaisen tiedon hallitsevien henkilöiden jääminen pois organisaatiosta. Tällöin työn laatu ja tehokkuus saattavat laskea radikaalisti kyseisessä prosessissa.

### 2.5.1 SECI-malli

Hiljaisen tiedon muuttamista näkyväksi tiedoksi voidaan hyödyntää japanilaisten Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin luomaa SECI-prosessimallia, joka pyrkii havainnollistamaan tiedon kehittymistä. Prosessimallissa hiljainen ja näkyvä tieto ovat vuorovaikutuksessa keskenään, niiden vuorovaikutus synnyttää uutta tietoa ihmiselle. Prosessimallin pohjimmainen ajatus on, että eri yksilöt kommunikoivat keskenään heidän osaamillaan tiedoilla, jolloin tiedon kiertokulku on ihmiseltä toiselle luoden uutta tietämystä eri yksilöille. SECI-malli koostuu neljästä eri osa-alueesta, jotka vaikuttavat tiedon muuntautumiskykyyn. Neljä osa-aluetta ovat sosiaalisiaatio, ulkoistaminen, sisäistäminen ja yhdistäminen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62, 70-72.)



Kuvio 5. SECI-malli (Nonaka & Takeuchi 1995, 71)

SECI-mallissa (kuvio 5) sosiaalisiaation osa-alue käsittää vuorovaikutustilanteita yhden tai useamman ihmisen kesken. Ihmiset toimivat tiedonvälittäjinä esimerkiksi jakamalla kokemuksiaan tai ajattelumalleja työtehtävistään. Sosiaalisiaation vaiheessa tieto on vielä hiljaista, jolloin tiedonvälitysprosessi tapahtuu hiljaisesti. Jakamalla kokemuksiaan ihmiset luovat hiljaista tietoa jatkuvasti toisilleen ja

tiedonvälitys pysyy aktiivisena. Sosiaalisuudessa hiljainen tieto voidaan "siirtää" toiselle suoraan tai äänettömästi. Äänettömällä tiedon siirtämisellä tarkoitetaan tässä tilanteessa esimerkiksi keskinäistä havainnointia työtehtävissä. Sosiaalisuuden olennaisin asia on kuitenkin kokemusten välittyminen ihmiseltä toiselle. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-64.)

Ulkoistamisen vaihe prosessimallissa käsittää tiedon kehitysvaiheen sanoista näkyviksi käsitteiksi. Tämän vaiheen tarkoituksena on muovata siirtyvä hiljainen tieto ymmärrettävään sekä näkyvään muotoon, jolloin jokainen voisi hyödyntää sitä omassa toiminnassaan. Ulkoistamisessa ensiarvoisessa asemassa ovat keskinäinen vuorovaikutus artikuloimalla sekä kollektiivinen havainnointi tiedonvälittäjien kesken. Ulkoistamisen vaiheessa ihmiset voivat hyödyntää kontekstiin sopivia vertauskuvia, metaforia ja erilaisia malleja tiedon ilmaisussa, jotta he saavat jaettua tietoa eteenpäin toisilleen. Tiedon muodostumisen kannalta ulkoistamisen vaihe on merkittävässä asemassa, kun tarkastellaan uuden ja käsitteellisen tiedon syntymistä. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 64-67.)

Yhdistämisen vaiheessa näkyvää tietoa jalostetaan, jolloin se muovautuu monimutkaisemmaksi näkyväksi tiedoksi. Tämän avulla voidaan kehittää dokumentaatiota esimerkiksi toimintamallien muodossa. Tällöin uutta tietoa järjestellään sekä analysoidaan, jonka seurauksena synnytetään uutta kokonaisvaltaista tietoa organisaation hyötykäyttöön esimerkiksi palveluiden ja johtamismallien muodossa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67-68.)

Prosessimallin viimeinen vaihe on sisäistäminen, joka tuottaa toiminnallista tietoa. Sisäistämisen tarkoitus on prosessoida uusi näkyvä tieto itsellensä käyttöön, jolloin se muuntautuu oppijalle takaisin hiljaiseen muotoon. Sisäistämisen prioriteetti on tiedon ymmärtäminen, jolloin se muuttuu hiljaiseksi tiedoksi yksilön tietopohjaan. Sisäistämisen prosessia pyritään edesauttamaan kuvaamalla tietoa esimerkiksi työohjeisiin tai käyttöohjeisiin. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69-70.)

SECI-mallissa osa-alueet jatkavat tiedon muodostamista jatkuvasti, kun yksilöt jakavat sekä vastaanottavat uutta tietoa keskenään. Mallin ajatuksena on yksilöiden henkilökohtainen panostus organisaation tietoperustan luomisessa, koska yksilöiden omistama hiljainen tieto on organisaation menestymisen sekä kehittymisen kannalta rikkaus. Organisaation on kyettävä valjastamaan saamansa tieto käyttöönsä henkilöstöltä. Tämän seurauksena organisaation on luotava avoin sekä kannustava organisaatiokulttuuri, joka mahdollistaa tiedon luomisen sekä jakamisen eteenpäin ilman vaaraa tiedon panttamiselta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 70-72.)

### 3 HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN

Tämä osuus käsittelee hiljaisen tiedon siirtymistä sekä kehittymistä organisaatiossa. Osuuden on tarkoitus antaa lukijalle näkemys hiljaisen tiedon jakamisesta työyhteisössä ja miten organisaatio voisi edesauttaa prosessia mahdollistamalla eri jakamisen keinoja. Luvussa käydään läpi myös mahdollisia riski- ja ongelmatilanteita, jotka saattavat vaikeuttaa hiljaisen tiedon siirtymistä organisaatiossa.

#### 3.1 Hiljaisen tiedon jakaminen

Hiljaisen tiedon jakaminen on merkittävin osatekijä hiljaisen tiedon johtamisessa ja tiedon kehittämisessä organisaatiossa. Hiljaisen tiedon jakamisen tarkoituksena on turvata organisaation toimintakykyä ja sen kehittymistä. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 106.) Hiljaisen tiedon jakamisen ensiaskeleet alkavat yksilötasolta, mutta organisaation on mahdollistettava puitteet tiedon jakamisprosessiin omalla toiminnallaan. Tästä johtuen organisaation on kyettävä järjestämään yksilöille mahdollisuus toimia vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin tiedon jakaminen helpottuu ja osaamisen kehittyminen saadaan varmistettua yksilötasolla. (Virtainlahti 2009, 107.)

Organisaation toimintakyvyn ylläpitäminen	Toiminta pysyy kilpailukykyisenä ja jatkuvana myös tulevaisuudessa.
Osaamisen kehittäminen	Parantaa yksilö- ja organisaatiotasolla tuloksellisuutta sekä laadukkuutta.
Työtehtävien tehostaminen sekä kehittäminen	Työtehtävien nopeutuminen, riskien minimoiminen ja laadun kasvattaminen.
Tiedon hyödyntäminen organisaatiossa	Moniosaaminen ja osaamisen säilyminen organisaatiossa.
Yhteisöllisyyden edistäminen	Sitoutuneisuus lisääntyy → yhteiset päämäärät
Arvostamisen ilmapiiri	Avoimuuden ja työhyvinvoinnin kasvaminen.

Kuvio 6. Hiljaisen tiedon jakamisen hyötyjä (Virtainlahti 2009, 108-111)



Taulukossa (kuvio 6) on esiteltynä hiljaisen tiedon jakamisen hyötyjä ja niiden vaikutusta yksilöiden sekä organisaation toimintaan. Kaksi keskeistä prioriteettia hiljaisen tiedon jakamiselle ovat organisaation toimintakyvyn säilyttäminen, mutta myös moniosaamisen kasvattaminen yksilötasolla. Moniosaaminen turvaa toimintakyvyn ja tiedon säilymisen organisaation toimintaympäristössä.

Moniosaamista hyödyntämällä organisaatio saa siirrettyä tehokkaasti hiljaista tietoa yksilöltä toiselle. Moniosaavat ihmiset hallitsevat keskimääräistä enemmän hiljaista tietoa heidän laaja-alaisemman kokemuspohjan ansiosta. Organisaatio voi edesauttaa moniosaamisen kasvamista esimerkiksi sisäisten koulutusten sekä valmennusten avulla tai järjestämällä moniosaamista tukevia työjärjestelyjä (Kiviranta 2010, 148-150).

Hiljaisen tiedon jakamista voidaan pitää tärkeänä myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Välillä työyhteisöissä voidaan ajautua tilanteisiin, joissa yksilöiden harteille on kasattu liian laajoja työtehtäviä, jolloin stressi lisääntyy ja tuottavuus heikkenee (Kiviranta 2010, 146). Hiljaisen tiedon jakamisen avulla osaamista saadaan siirrettyä useammalle henkilölle, jolloin työtehtäviä pystytään jakamaan tasapuolisemmin työyhteisössä ja hyvinvointi lisääntyy (Virtainlahti 2009, 110).

### 3.2 Hiljaisen tiedon jakamisen ongelmat ja riskit

Hiljaisen tiedon jakamisen ongelmaksi nykyään työyhteisössä saattaa nousta ikärakenne. Monessa organisaatiossa ikärakenne muodostuu kokeneista ja nuorista ihmisistä, mutta keski-ikäisten ryhmä on puuttuva elementti välistä. Tiedon siirtämisessä ja välittymisessä ryhmien on tärkeää ymmärtää toistensa ajatusmaailmoja, asenteita sekä arvoja. Keski-ikäisten ryhmän puuttuessa voidaan ajautua tilanteeseen, että ikäryhmien välissä vallitsee kuilu, jonka yli hiljainen tieto ei siirry tehokkaasti. (Kiviranta 2010, 188.)

Lisäksi nykypäivänä vallitseva epävarmuus oman työn jatkumisesta luo haasteita organisaatioissa hiljaisen tiedon jakamiselle, koska henkilöstö voi pantata omaa hiljaista tietoa parantuvan kilpailuasemansa nojalla. Henkilöstövähennyksistä sekä työn ulkoistamisista johtuen ihmismieli ajautuu tilanteeseen, jossa he haluavat säilyttää erikoisosaamisen itsellensä neuvotteluvalttina, jolloin he olisivat korvaamattomia joidenkin työprosessien osalta. (Virtainlahti 2009, 87.)

Tämän tyyppinen ajattelutapa on kuitenkin vahingollista organisaation tuottavuuden ja menestymisen kannalta. Organisaatiot tarvitsevat selviytyäkseen innovatiivisia sekä ammattitaitoisia ihmisiä, jotka omilla erikoisosaamisilla ja taidoilla pystyvät kehittämään organisaation toimintatapoja muuttuvassa toimintaympäristössä. (Virtainlahti 2009, 87.)

Joissakin tilanteissa hiljaisen tiedon jakamista tulisi kuitenkin rajoittaa, vaikka yleisesti ottaen avoimuus luo hedelmällisemmän tiedon kehittymisen pohjan organisaation toiminnalle. Esimerkiksi tietosuojaa vaativissa työtehtävissä on huomioitava, mitä kaikkea tietämystä voidaan jakaa laajemmalle salassapitovelvollisuuksien takia. (Virtainlahti 2009, 113.)

Virtainlahti (2009, 113) huomioi riskitekijänä hiljaisessa tiedon jakamisessa myös perspektiivin, jolloin henkilöstöä siirtyy kilpailijan palveluksiin.

Työpaikkaa vaihtava työntekijä voi viedä merkittävästi mukanaan arvokasta hiljaista tietoa, jota uusi työnantaja voi hyödyntää työn kehittämisessä. Organisaatioiden ei kuitenkaa tulisi suhtautua hiljaisen tiedon jakamiseen ylivoimaisesti tämän riskitekijän kannalta, koska hiljaisen tiedon tarjoama potentiaali parantaa pitkällä aikavälillä oman organisaation toiminta- sekä kilpailukykyä huomattavasti.

Esimiesten ja henkilöstön tulee myös jatkuvasti miettiä hiljaisen tiedon jakamisessa tiedon ajantasaisuutta sekä laadukkuutta. Tietoa jaettaessa vastaanottajien välillä on tiedostettava tiedon ajantasaisuus, ettei vanhentunutta tietoa jaeta eteenpäin. Vanhentunut tieto saattaa olla organisaatiolle yhtä vahingollista kuin väärän tiedon jakaminen, joka syntyy jakajan heikosta tai väärästä tietämyksestä. Pahimmillaan väärän tai vanhentuneen hiljaisen tiedon jakamisella voidaan aiheuttaa tilanteita, jotka voivat johtaa sääntöjen kiertämiseen tai lainvastaiseen toimintaan. (Virtainlahti 2009, 114.) Esimerkiksi nopeasti muuttuvat direktiivit ja lait aiheuttavat monelle organisaatiolle päänsäryä, jotta ajantasainen tieto säilytettäisiin toiminnassa sekä välttyttäisiin vanhentuneen tai väärän tiedon jakamiselta henkilöstön sisällä.

### 3.3 Hiljaisen tiedon jakamisen välineitä

Hiljaisen tiedon jakamiseen ei ole ainoastaan yhtä oikeaa polkua kuljettavana. Tiedon jakamista organisaatiossa voidaan tehostaa monin eri tavoin, jolloin organisaatiossa toimivien henkilöiden ja erityisesti johdon sekä esimiesten tulisi havaita tehokkaimmat menetelmät hiljaisen tiedon jakamiseen tilanne- ja tarvekohtaisesti.

Hiljaisen tiedon jakamisen keskiössä on kuitenkin vuorovaikutus. Tehokkaimmin hiljaista tietoa saadaan jaettua ihmisten ollessa vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin tietoa välittyy vastavuoroisesti. Ihmisten erilaisuus motivoi sekä aktivoi yksilöitä tutkiskelemaan osaamistaan ja sen mahdollista kehittymistä, koska toisten ihmisten erilaiset rutiinit sekä hallitsemat tiedot kiinnostavat yksilöitä. Motivoituneet yksilöt pystyvät jakamaan ja kehittämään hiljaista tietoa keskenään synnyttämällä tehokkaan vaihtosuhteen, jos jakamisen menetelmät ovat oikeanlaiset. (Kiviranta 2010, 188-189.)

Eri menetelmien on tarkoitus tukea ja varmistaa hiljaisen tiedon siirtyminen työyhteisön toimijoiden välillä. Menetelmiä voidaan lokeroida niiden ominaisuuksien perusteella esimerkiksi kohdistuvatko ne yksilöön vai työyhteisöön sekä minkälaisissa tilanteissa niitä hyödynnetään. (Virtainlahti 2009, 116-117.)

Hiljaisen tiedon jakamisen välineitä työyhteisössä voivat olla esimerkiksi:

- Mentorointi
- Learning cafe
- Reflektointi
- Tiimityöskentely
- Työparijärjestelyt

### 3.3.1 Mentorointi

Mentorointi on kehittävä vuorovaikutussuhde, jonka seurauksena mentorin ja mentoroitavan ihmisen välille syntyy kehittävä, osallistuva sekä auttava vuorovaikutussuhde. Prosessissa mentorin jakaa tietämystään ja taitojaan mentoroitavalle ihmiselle tukien tämän henkilökohtaisten taitojen kasvupotentiaalia. Mentoroinnissa on tarkoituksena kehittää esimerkiksi kriittisiä osa-alueita, joiden kautta mentoroitava ihminen voi parantaa omaa tuloksellista toimintaansa työyhteisössä. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 14-15.)

Mentoroinnilla on monia erilaisia olomuotoja ja malleja, mutta kaikille on keskeistä voimakas vuorovaikutteinen toiminta. Mentoroinnin mallit voidaan jaotella esimerkiksi seuraavaan kolmeen ryhmään:

- Spontaanit tilanteet, joissa mentorointi on tilannekohtaisia tapaamisia.
  - Tavoitteellinen vuorovaikutussuhde, jossa keskitytään ennalta määritellyn kehittymisen osa-alueeseen mentorin ja mentoroitavan välillä.
  - Strukturoitu ohjelma, joka perustuu pitkäkestoiseen työhön organisaation tavoitteiden mukaisesti.
- (Juusela ym. 2000, 17-18.)

Mentoroinnissa on ensiarvoisen tärkeää muistaa sen tavoitteellisuus sekä löytää sopivat ihmiset toistensa tueksi roolituksen kautta. Mentoroinnissa avoin sekä luotettava vuorovaikutussuhde on keskeisin osatekijä prosessin onnistumisen sekä tehokkuuden kannalta. Tärkeää on pohtia mentoroinnin soveltuvuutta suhteessa henkilökohtaisen kehittymisen tavoitteisiin. (Juusela ym. 21-22.) Lisäksi mentoroinnin onnistumisen kannalta oleellista on organisaatiokulttuuri, jonka on tuettava toimintaa antaen sille resurssit sekä kannustaa kehittävään toimintaan (Virtainlahti 2009, 120).

Mentorin rooli voi vaihdella tilanteesta riippuen aktiivisesta passiiviseen toimijaan. Mentorin rooleja voivat esimerkiksi olla valmentaja, roolimalli, kuuntelija, sparraaja, kyseenlaistaja tai yhdyshenkilö. Mentorin rooliin vaikuttavat kuitenkin erilaiset tavoitteet sekä lähtökohdat mentorointisuhteessa. Joskus suhde perustuu enemmän järkipohjaiseen ohjaamiseen, kun toisinaan se on tunteisiin pohjautuvaa kannustavaa mentorointia. (Juusela ym. 27-28)

Hiljaisen tiedon näkökulmasta mentorointi on tehokas tiedon jakamisen menetelmä, koska sen voimakas vuorovaikutteinen suhde edesauttaa organisaatiossa sekä toimialalla vallitsevien arvojen, asenteiden ja toimintatapojen välittymisessä ihmisten keskuudessa (Virtainlahti 2009, 119-120.)

### 3.3.2 Learning cafe

Learning cafe eli oppimiskahvila on moderni toimintamalli tiedon luomiseen ja jakamiseen. Sen tarkoituksena on jakaa vapaamuotoisesti ideoita, ajatuksia, kokemuksia ja tietotaitoansa muille osallistujille keskustelemalla sekä oppimalla itse keskusteluista. Learning cafe tyyppinen toiminta on tehokkaimmillaan melko suurissa ryhmissä, yli 10 henkilöä. (Innokylä 2016.)

Learning cafe tyyppisen toiminnan etuna työpaikoilla on sen vapaamuotoinen rento ilmapiiri, joka rohkaisee ihmisiä keskustelemaan keskenään asioista vapautuneesti. Monesti hieman hiljaisemmat yksilöt rohkaistuvat osallistumaan keskusteluihin vapaammassa ilmapiirissä rohkeammin. (Karlsson 2016.) Tällöin he saattavat tuoda merkittäviä tiedon palasia, joilla organisaation toimintaa voitaisiin tehostaa. Vaikka keskustelu ei välttämättä ole muodollista, hiljaista tietoa siirtyy kuitenkin huomaamattakin osallistujien välillä. Learning cafen hyödyllisyys syntyy keskustelun lisäksi ihmisten palautteen antamisen mahdollisuudesta, jonka avulla toimintaa voidaan kehittää yksilö- tai työyhteisötasolla.

Learning cafe toimintamallin uhkakuvana työyhteisössä voi olla sen heikko organisointi, jolloin mahdollisesti osallistujat eivät sitoudu siihen oikealla mentaliteetilla. Tästä johtuen learning cafeen järjestäjän on asetettava jokaiselle kerralle suuntaa antavat raamit, joissa keskustelut etenevät. Tehokkaalla organisoinnilla learning cafe on erinomainen tiedon luomisen ja jakamisen menetelmä sen vapaamuotoisen sekä kannustavan olemuksensa ansiosta. (Karlsson 2016.)

### 3.3.3 Reflektointi

Reflektointi on toimintatapa, jossa opiskelija havainnoi sekä etsii aktiivisesti uusia toimintamalleja ja kokemuksia voidakseen kehittää uutta tietoa ja näkökulmia oman toimintansa tueksi. Osaamisen kehittämiseen reflektointi on välttämätöntä, koska reflektoinnin tarkoitus on syventää oppijan ymmärrystä teoreettisesta ja käytännön tasoista. Reflektoinnissa keskeisinä ominaisuuksina ovat ajattelu, pohdiskelu ja heijastaminen. Näiden tarkoituksena on peilata uusia toimintatapoja oman tiedon sekä osaamisen pohjaan ja mukauttaa sitä tarvittaessa. (Mäkinen 2002.)

Reflektoiminen on tehokas menetelmä hiljaisen tiedon jakamisessa. Toimintaa voidaan reflektoida samanaikaisesti sen toteutuessa tai jälkikäteen mallintamalla sekä arvioimalla. Toiminnan aikaisessa reflektoinnissa pyritään kyseenalaistamaan toimintaa ja luomaan samalla uusia ajattelutapoja toiminnan kehittämiseksi. Toiminnan aikaisessa reflektiossa haasteena on toiminnan rytmitys sekä jatkuvuus, koska toiminta vaatii aina keskeyttämisen pohtimisen ja kysymysten esittämisen ajaksi. Toiminnan aikainen reflektio on kuitenkin tehokas toimintatapa tutkiskella henkilökohtaisia työskentelyrutiineja. (Virtainlahti 2009, 124.)

Virtainlahti (2009, 124) kuvailee toiminnan aikaisen reflektion vastakohtana toiminnan jälkeisen reflektoinnin, jonka päätarkoituksena on palata kokemuksiin ja arvioida niitä syvällisemmin. Tällaisessa toiminnassa voidaan puhua myös kriittisestä reflektoinnista, jolloin kyseenalaistetaan ennako-oletuksia ja menneitä toimia kriittisestä näkökulmasta. Prosessin avulla pyritään havainnoimaan onnistumiset sekä

epäonnistumiset omassa toiminnassa ja niistä pohjautuneet kokemukset voidaan jakaa muille ihmisille. Kriittistä reflektointia hyödyntämällä voidaan tunnistaa prosessien ongelmakohtia, riskejä ja ehkäistä virhearviointeja ennakoimalla tilanteita etsimällä samankaltaisuuksia aiemmista kokemuksista. Kriittisen reflektoinnin ansiosta saadaan myös luotua uusia ideoita yksilöille sekä ryhmille. Tällöin esimerkiksi työryhmä voi pohtia työyhteisön tavoitteita, strategioita sekä prosesseja kehittämällä niitä dynaamisemmiksi.

### 3.3.4 Tiimityöskentely

Tiimityöskentelyllä tarkoitetaan työskentelyä, jolloin tiimillä on yhteinen missio sekä tavoitteet, joiden pohjalta työskentelyä suunnitellaan sekä toteutetaan (Tilastokeskus 2016.) Hiljaisen tiedon jakamisen näkökulmasta tiimityöskentelyn on tarkoitus synnyttää vuorovaikutusta tiimien jäsenten välillä, jolloin tietojen sekä taitojen siirtymistä yksinkertaistetaan työyhteisössä (Virtainlahti 2009, 118.)

Organisaatiossa toimivien tiimien yhteiset toimintatavat sekä tavoitteet tukevat tehokkaasti yhteisten toimintatapojen sisäistämistä työyhteisössä, jolloin hiljaisen tiedon siirtyminen tulee osaksi tiimien toimintaa. Tiimin sisällä tietoja sekä osaamista siirretään jäseniltä toisille kehitettään samalla yhteisiä sekä yksilöllisiä ominaisuuksia. Tietämystä jaetaan näkyvän ja hiljaisen tiedon tasoilla vuorovaikutuksessa esimerkiksi dialogeilla, havainnoinnilla ja kokemusten jakamisella. (Virtainlahti 2009, 119.)



### 3.3.5 Työparit

Organisaatioissa voidaan edesauttaa hiljaisen tiedon siirtymistä työparijärjestelyillä. Seniori-juniori sekä konkari-aloittelija työparit ovat tavanomaisimpia ratkaisua organisaatioissa. Nykyään monissa organisaatioissa ikärakenne on jakautunut kahteen pääryhmään, jotka muodostuvat noin 50-60 vuotiaista sekä 20-30 vuotiaista työntekijöistä. Tällaisissa työyhteisöissä seniori-juniori parit ovat tehokkaita työpariratkaisuja, koska vanhemmat työntekijät kykenevät valmentamaan sekä opastamaan nuorempia työntekijöitä organisaation tavoille työtehtävissä. Seniori-juniori toiminta tulee korostumaan entisestään lähivuosina, kun suuret ikäluokat ovat eläköitymässä ja hiljaista tietoa tulisi saada siirrettyä organisaation käyttöön uusille työntekijöille. (Virtainlahti 2009, 121.)

Konkari-aloittelija työparit pohjautuvat kokemuseräiseen tietämykseen eivätkä ole liian sidoksissa ikätekijöihin, koska toimialasta riippuen kokemuseräinen tietämys voi olla voimakasta myös nuoremmilla työntekijöillä. Kuitenkin hiljaisen tiedon siirtymisen takia työparijärjestelyissä tulisi muistaa tuoda yhteen henkilöitä, jotka voivat tukea toistensa toimintaa eri uravaiheidensa kautta. (Virtainlahti 2009, 121-122.)

### 3.3.6 Työkierto

Työkiertoa hyödyntämällä organisaatiossa saadaan kätevästi välitettyä kaksisuuntaisesti hiljaista tietoa. Työkierrossa oleva ihminen sisäistää uutta hiljaista tietoa uusissa työtehtävissään, mutta samalla siirtää aiemmin osaamiansa tietoja vanhoista työtehtävistään eteenpäin muille toimijoille työyhteisössä. (Kiviranta 2010, 191-192.) Työkierron hyötynä yksilötasolla on havainnoida omia kokemuksia sekä työtehtäviä uudesta perspektiivistä, jolloin hiljaisen tiedon kasvaminen yksilötasolla on monipuolista. Lisäksi työkierron avulla yksilö kehittää monialaista osaamistaan sekä henkilökohtaisia kykyjä arvioida organisaation toimintatapoja tuoreista näkökulmista. (Virtainlahti 2009, 127-128.)

### 3.4 Hiljaisen tiedon kehittäminen

Muuttuvasta työympäristöstä johtuen organisaatioiden on jatkuvasti tarkkailtava ja kehitettävä toimintaansa sekä tiedon välittymisen menetelmiä. Organisaation toiminta jakautuu eri toiminta-alueisiin, mutta yksilöiden tietämys sekä osaaminen ovat peruspilareita kilpailukykyisessä ja toimivassa työyhteisössä. Tästä johtuen myös hiljaisen tiedon kehittäminen tulee ottaa vakavasti koko organisaatio tasolla. Jos organisaatio pystyy kehittämään tietoperustaansa tehokkaasti muutosten mukana, se on vahvoilla toimialallansa. Hiljaisen tiedon kehittäminen ei ole kuitenkaan ainoastaan organisaation harteilla, vaan jokaisen yksilön tulee ottaa se myös vastuullensa. (Virtainlahti 2009, 151.)

Hiljaisen tiedon kehittämisen ensiaskeleet lähtevät nykytilan tunnistamisesta ja sen pohjalta tapahtuvasta reagoinnista sekä tulevaisuuden tarpeiden kartoittamisesta (Kiviranta 2010, 173-174). Tunnistamisen lähtökohtana on kartoittaa kokonaiskuva yksilöiden tietämyksestä, jota hyödyntämällä voidaan suunnitella toimenpiteitä tulevaisuuden tarpeiden mukaisesti. Hiljaisen tiedon kehittämistä edistetään tavallisesti kouluttamalla ja hyödyntämällä hiljaisen tiedon jakamisen menetelmiä. Organisaation on kuitenkin kyettävä motivoimaan ihmiset osallistumaan kehitysprosessiin. Motivaatiota lisäävät esimerkiksi kannustava ja luotettava ilmapiiri sekä arvostuksen tunne, jota voidaan edistää palkitsemisella. (Virtainlahti 2009, 152-153.)

Hiljaisen tiedon kehittäminen organisaatiossa jakautuu kahteen ryhmään, yksilö- ja organisaatiotasolle. Yksilötasolla sen kehittyminen tapahtuu vähitellen oman toimintansa ja aktiivisuuden mukaisesti, johon kytkeytyy vahvasti motivaatio sekä osaamisen johtaminen. Organisaatiotasolla kehittyminen turvataan järjestämällä kehitystoimintaa sekä mahdollistamalla kehittymisen puitteet työntekijöille. (Virtainlahti 2009, 152.)

Hiljaisen tiedon kehittämisessä on muistettava johtamisen näkökulmasta luoda luova ilmapiiri työyhteisöön, joka kannustaa luovuuteen jatkuvasti toiminnassa. Se on yksi haastavimmista tekijöistä hiljaisen tiedon kehittämisessä, koska johdon sekä esimiesten on tunnistettava soveltuvat toimintatavat työyhteisöissä. Luova työyhteisö kehittää uudenlaisia toimintamalleja sekä ratkaisuja tehokkaammin ollen voimakkaasti vuorovaikutuksissa ympäristöönsä, jonka kautta hiljaista tietoa siirtyy ihmisten keskuudessa. Luovan ilmapiirin luominen on kuitenkin haastavaa ilman keskinäistä luottamusta sekä motivointia, jotka on kyettävä tuomaan esille jokapäiväisessä toiminnassa. (Virtainlahti 2009, 211-213.)

### 3.4.1 Palaute

Palautteenanto mahdollistaa tarkastelemaan työyhteisön toimintatapoja sekä omaa henkilökohtaista toimintaa (Sydänmaanlakka 2004, 63).

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat tärkeitä аспектеja hiljaisen tiedon kehittämisprosessissa. Palautteen pohjalta ihmiselle avautuu laajempi näkökulma tietämyksen kehittämiseen, jolloin yksilötasolla tunnistetaan tarkemmin puutteita sekä vahvuuksia. Palautteenannon avulla liikutetaan jatkuvasti hiljaista tietoa vuorovaikutuksessa esimerkiksi keskustemalla käytössä olevista toimintatavoista. (Virtainlahti 2009, 154-156.)

Palautteen antamisessa tulee huomioida, että vuorovaikutussuhde saadaan luotua avoimeksi ja luottamukselliseksi, jolloin kahdensuuntainen rehellisyys tiedostetaan palautteen antamisessa sekä vastaanottamisessa. Palautekeskusteluille on järjestettävä riittävästi aikaa organisaation päivittäisessä toiminnassa, jotta palautetta voidaan hyödyntää tehokkaasti ja kohdentaa oikeansuuntaisesti kehittymisen tilanteisiin. (Virtainlahti 2009, 154-156.)

Palautteenannon ongelmana saattaa esiintyä tilanteita, joissa palaute on ainoastaan yksisuuntaista esimieheltä alaisille. Palautteenannon olisi tarkoitus toimia monensuuntaisesti, vertikaalisesti sekä horisontaalisesti. Pahin skenaario työyhteisössä on palautteen puuttuminen, jolloin sitä ei jaeta ollenkaan henkilöstön välillä. Suomalaisen mentaliteetin mukaisesti positiivisen palautteen antaminen koetaan vaikeaksi eikä sitä osata hyödyntää motivointikeinona työyhteisössä tehokkaasti. Suomalaisissa työyhteisöissä tyypillistä on herättää palautekeskustelua tilanteissa, jotka koetaan negatiivisiksi. (Virtainlahti 2009. 218.) Tämän seurauksena positiivisen ja rakentavan palautteen harjoittaminen on voimavara, jonka avulla henkilöstö saadaan huomaamaan onnistumiset sekä niiden kautta tunnistamaan onnistumiseen johdattanutta hiljaista tietoa.

## 4 HILJAISEN TIEDON ORGANISOINTI

Tämän luvun tarkoitus on selventää hiljaisen tiedon organisointia työyhteisössä. Tehokkaasti organisoituna hiljainen tieto on suuri voimavara yritykselle työn tehostamisessa. Yksilöiden hallinnoima hiljainen tieto voi kehittää prosessien toimintatapoja virtaviivaistamalla ja tehostamalla niitä. Hiljaisen tiedon tehokas organisoiminen vaatii kuitenkin johdolta sitoutumista sekä tarvittavien resurssien mahdollistamisen.

### 4.1 Hiljaisen tiedon hyödyntäminen

Hiljaisen tiedon hyödyntämisessä yksi olennaisimmista asioista on yksilöiden hallitseman hiljaisen tiedon käyttäminen pääomana organisaation liiketoiminnan ylläpitämisessä sekä kehittämisessä. Organisoidulla hiljaisen tiedon johtamisella tietoa saadaan jalostettua organisaation yhteiseksi voimavaraksi, joka turvaa yrityksen kilpailukykyaseman markkinoilla notkeana sekä mukautuvana toimijana. (Virtainlahti 2009, 172-173.)

Hiljaisen tiedon hyödyntämiseen ei päästä ilman välttämättömiä toimia, kuten sen tunnistamista ja tunnistamista, jotka ovat ensiaskeleet hiljaisen tiedon hyödyntämisessä (Kiviranta 2010, 177). Organisaation tunnistettaessa hiljaisen tiedon osana toimintaansa voidaan siirtyä sen jalostamiseen ja jakamiseen, jotka vaativat tehokasta johtamista sekä organisaation luomat puitteet toiminnan hyödyntämiseen (Kiviranta 2010, 188-189). Puitteet tulisi organisoida sekä suunnitella organisaatiokulttuurin ja tulevaisuuden näkymiin sopiviksi, jotta tiedon kulku ja sen fokus pysyisivät hyödyttävinä elementteinä (Virtainlahti 2009, 172-173).

Edellä mainittuihin asioihin pohjautuen johdon rooli on merkittävässä asemassa suunnitellessa tehokkaita toimintatapoja, jotka tukevat organisaation tavoitteita. Se on selvää, että kaikki toimintatavat eivät mukaudu optimaalisesti jokaisen työyhteisön toimintaan. Esimerkiksi työyhteisön ikärakenteen tunnistamiseen on syytä kiinnittää huomiota, jotta voidaan valita oikeanlaiset menetelmät hiljaisen tiedon eri tasoihin

sekä hyödyntämiseen. Hiljaisen tiedon jakaminen ja hyödyntäminen tulee rakentua luottamuksen sekä avoimen ilmapiirin pohjalta, jolloin saadaan tehokkaimmat kehitysaskleet.

#### 4.1.1 Johdon rooli organisoinnissa

Organisaation johdon rooli on merkittävässä asemassa, kun suunnitellaan ja implementoidaan uusia hiljaisen tiedon toimintatapoja yritykseen. Ilman johdon tukea ja suunnitelmallisuutta hiljaista tietoa ei kyetä organisoimaan optimaalisella tavalla organisaatiotasolla. Johdon on tuotava esille selkät suuntaviivat ja toimintatavat, joiden kautta henkilöstöä sitoutetaan hiljaisen tiedon eri vaiheisiin. Omalla esimerkillään ja tuella johto viestittää luottamusta sekä motivaatiota työntekijöillensä, että hiljainen tieto on osa organisaation toimintaa ja sen kehittymistä. (Virtainlahti 2009, 205-206.) Johtamiskulttuuri vaikuttaakin merkittävästi hiljaisen tiedon menestymismahdollisuuksiin organisaatiossa, koska johtamiskulttuuri voi olla edistävä tai este hiljaisen tiedon näkökulmasta (Kiviranta 2010, 175).

#### 4.1.2 Organisaatiokulttuuri ja rakenne

Organisaation rakenne on vaikuttava tekijä hiljaisen tiedon hallinnassa ja sen organisoinnissa. Monesti organisaatioiden rakenne on suunniteltu tukemaan mahdollisimman laajasti erilaisia toimintoja kerrallaan, jolloin toimintoja on jaettu esimerkiksi keskitettyihin yksiköihin työtehtävien mukaisesti. Tämä aiheuttaa haasteita organisaatiotasolla tiedon jakamisessa, koska eri yksikköjen välillä vuorovaikutus saattaa olla erittäinkin suppeaa esimerkiksi maantieteellistä tai aikaresursseista johtuen. (Virtainlahti 2009, 206-208.)

Organisaatioissa tulisikin pohtia rakenteellisia kysymyksiä työsuunnittelussa myös hiljaisen tiedon jakamisen näkökulmasta. Hiljaista tietoa organisoitaessa hyötykäyttöön esimerkiksi tiimityöskentely on sitä tukeva työskentelytapa, koska henkilöstö on vuorovaikutuksissa keskenään jatkuvasti keskustellen työtehtävistään. Nykypäivän trendin mukaisesti työtä organisoidaan tiimi- tai projektimalleihin, mutta

vuorovaikutus jää useasti vain ydinryhmän väliseksi eikä vuorovaikutusta siirretä eri projektien tai tiimien kesken tehokkaasti. Varsinkin projektityöskentelyssä tiedon jakamisen ongelmat korostuvat, jos tietoa ei jaeta avoimesti projektien välillä. Tällöin saatetaan ajautua tilanteisiin, joissa samat virheet sekä ongelmat toistuvat projektista toiseen. Tällaista ilmiötä organisaatiot voivat ehkäistä kehittämällä avoimeen vuorovaikutukseen pohjautuvan työympäristön, jossa hiljaista tietoa liikkuu vapaasti eri yksiköiden välillä. (Virtainlahti 2009, 206-208.)

Organisaatiokulttuuri toimii myös merkittävänä tekijänä hiljaisen tiedon välittymisessä. Organisaatiokulttuuria voidaan kutsua organisaation persoonallisuudeksi, johon vaikuttavat erilaiset arvot, asenteet ja ominaisuudet (Frost 2010). Organisaation ilmapiiri heijastuu organisaatiokulttuurista, jolloin se sitoutuu myös esimerkiksi hiljaisen tiedon jakamisen rohkeuteen. Johto voi viestittää organisaatiokulttuurin kautta tiedon jakamisen sekä kehittämisen tärkeyden osana organisaation toimintaa. Hiljaisen tiedon näkökulmasta organisaatiokulttuuri voi olla edistävä tai rajoittava ilmapiirinsä sekä kannustuksen pohjalta. (Virtainlahti 2009, 208-211.)

Hiljaisen tiedon välittymiseen vaikuttaa myös organisaatiokulttuurin luoma kieli työyhteisössä, joka on sidoksissa vahvasti vuorovaikutuksen tehokkuuteen. Organisaatiokulttuuri luo työyhteisöön yhteisen kielen eli ammattislangin, joka voi erota merkittävästi eri yksiköiden välillä. Tämän seurauksena hiljaisen tiedon välittymisessä saattaa ilmetä ongelmia niin sanottujen kielimuurien takia. Kielimuureja voivat aiheuttaa esimerkiksi eri taustat työuralla tai ikärakenne. Tämän takia organisaatioissa tulisi pyrkiä yhtenäistämään ammattislangia eri yksiköiden välillä, jotta kommunikaatiokatkoksilta vältyttäisiin. (Virtainlahti 2009, 208-211.)

#### 4.1.3 Luottamus

Luottamus ja avoimuus ovat ensiarvoisen tärkeitä tukipilareita hiljaisen tiedon jakamisessa. Luottamus yhdistää kaikkia organisaation toimijoita sekä tasoja riippumatta henkilön roolista työyhteisössä. Luottamus on haasteellista konkretisoida työyhteisössä abstraktin muotonsa suhteen. (Virtainlahti 2009, 213-215.) Nykyään varsinkin voimakkaasti muuttuva työympäristö horjuttaa luottamusta henkilöstön suhteessa organisaatioon, koska jatkuvassa muutoksessa eläminen luo turvattomuuden tunnetta omasta roolistaan.

Virtainlahti (2009, 213-215) erottelee luottamuksen neljään eri tasoon: itseluottamus, luottamus kolleegoihin, luottamus organisaation ja luottamus yhteiskuntaan. Edellä mainituista tasoista kaksi tasoa, itseluottamus sekä luottamus kolleegoihin ovat henkilökohtaisella tasolla toimivia luottamuksen tasoja. Henkilökohtaisella tasolla luottamus ilmenee ainoastaan muutaman ihmisen kesken. Itseluottamuksen ollessa heikko ihminen ei uskalla tuoda omaa hiljaista tietoansa esille esimerkiksi nolatuksi tulemisen pelossa. Huono luottamus kolleegoihin voi taas aiheuttaa hiljaisen tiedon panttaamista, koska keskinäinen luottamus ei ole vahvalla pohjalla.

Luottamuksen merkitys vaikuttaa vuorovaikutuksen sulavuuteen organisaatiossa. Luottamuksen ollessa kunnossa työyhteisö on vuorovaikutteinen sekä avoin monensuuntaisesti, joka edistää yhteisten tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisen. Luottamus viestittää organisaatiotasolla erilaisuuden ymmärtämistä sekä tasa-arvoa toimijasta riippumatta. Tällaisessa työilmapiirissä henkilöt sitoutuvat entistä vahvemmin pyrkimään yhteisiin tavoitteisiin osallistumalla myös omilla näkökulmillaan organisaation kehittämiseen. (Virtainlahti 2009, 213-215.)



#### 4.1.4 Oppiva organisaatio

Oppiminen on vahvasti sidoksissa hiljaisen tiedon johtamiseen. Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja kehittäminen tapahtuvat kaikki oppimisen kautta. Yksinkertaisesti kuvaillen hiljaisen tiedon prosessissa henkilö toimii oppilaana sekä opettajana. (Kiviranta 2010, 188-189.)

Oppiva organisaatio antaa vahvan perustan osaamisen sekä hiljaisen tiedon kehittämiselle. Oppiva organisaatio käsite pitää sisällä ajatuksen, jossa tietoa luodaan, hankitaan ja jaetaan tehokkaasti organisaatiotasolla. Oppivalle organisaatiolle ovat ominaisia seuraavat ominaisuudet:

- Yhteiset päämäärät sekä arvot tunnistetaan ja ne toimivat osana toimintaa.
- Toiminnan kokonaisuuden sisäistäminen sekä sen merkitys prosessin näkökulmasta.
- Kehittymisen merkitys ja mahdollisuus.
- Kokeilut ja virheet ovat sallittuja.
- Johdon rooli esimerkkinä.

Oppivan organisaation perusajatus on ihanteellinen hiljaisen tiedon näkökulmasta. Sen avulla tarkastellaan jatkuvasti toimintaa, jolloin ihmiset tunnistavat tietämystään sekä sen merkityksen organisaatiolle. (Virtainlahti 2009, 228-230.) Oppivassa organisaatiossa kannustetaan sekä luodaan avoin ilmapiiri henkilöstölle, jolloin keskinäinen luottamus kasvaa työyhteisössä eri toimijoiden välillä (Karlöf & Lövingsson 2004, 165-166).

## 4.2 Resursointi

Hiljaisen tiedon organisoinnissa on kyettävä tunnistamaan organisaation käytettävissä olevat resurssit, jotta voidaan suunnitella hiljaisen tiedon hallintaan liittyviä toimenpiteitä. Resurssien puuttuminen on suurimpia ongelmia hiljaisen tiedon johtamisen näkökulmasta. Niiden puuttuessa yleensä toiminta sivuutetaan, jolloin prosessi menettää tehokkuudensa. Yleisimpiä resursseihin liittyviä ongelmia kohdataan aika- ja henkilöstöresurssien osalta.

### 4.2.1 Aikaresurssit

Hiljaisen tiedon hallinnassa keskeisenä elementtinä on ajanhallinta. Organisaatiossa on annettava tarpeeksi aikaa hiljaisen tiedon hallinnalle, jotta hiljaisen tiedon jakamista sekä kehittymistä tapahtuisi tehokkaasti työyhteisössä. (Virtainlahti 2009, 177-179.) Henkilöstölle on järjestettävä riittävästi aikaa työtehtävissään, jotta he voisivat analysoida työtehtäviä sekä samalla kerätä huomioita, joita jaetaan vuorovaikutuksen avulla muille toimijoille (Kiviranta 2010, 145). Valitettavasti aikaa on usein minimaalisesti, jolloin henkilöstö joutuu suoriutumaan kovan paineen alla mahdollisimman nopeasti työtehtävistään. Tämän seurauksena havainnointi sekä tietämyksen jakaminen jäävät toissijalle tai ovat vain pintaraapaisuja. (Virtainlahti 2009, 177-179.)

Aikaresurssien suunnittelu on merkittävässä osassa esimiestyössä, jos hiljaista tietoa halutaan jakaa sekä hyödyntää tehokkaasti organisaatiossa. Esimiesten on suunniteltava työprosesseja uusin toimintatavoin, joissa varataan aikaa hiljaisen tiedon hallintaan liittyviin toimenpiteisiin sisällyttäen ne kaikkien työnkuvaan osana työtä eikä lisätyönä. (Virtainlahti 2009, 177-179.)

Hiljaisen tiedon hallinnassa on muistettava, että prosessi on pitkäjänteinen ja se vaatii sitoumista jokaiselta toimijalta. Hiljaisen tiedon sujuva jakaminen ja dokumentointi tulee sovittaa organisaation toimintaan sekä kehitettävä organisaatiokulttuuria suuntaan, jossa kaikki sitoutuvat hiljaisen tiedon hallintaan osana työtehtäviään. Ajanhallinnassa on huomioitava antaa tarpeeksi aikaa hiljaisen tiedon jakamisen menetelmille, kuten mentoroinnille. (Virtainlahti 2009, 177-179.) Mentorointi vaatii luottamusta ihmisten kesken, jolloin vuorovaikutussuhde on syvällistä mahdollistaen kehittymisen. Tällaisen suhteen luomiseen tarvitaan useita työtunteja, jolloin se on huomioitava myös työsuunnitelussa esimiestasolla. (Juusela ym. 2000, 14-15.)

#### 4.2.2 Henkilöstöresurssit

Monessa suomalaisessa organisaatiossa on tilanne, jossa suurten ikäluokkien edustajat ovat siirtymässä vähiten eläkkeelle (Kiviranta 2010, 53). Henkilöstöresursseista keskustelu hiljaisen tiedon hallinnan osalta on ensiarvoisen tärkeitä organisaatiossa. Hiljaista tietoa tulee pystyä säilyttämään henkilöstön muuttuessa, jolloin prosessi vaatii johdolta ja esimiehiltä ennakoivaa henkilöstörakennesuunnittelua. Ennakoivaa suunnittelua hyödyntämällä organisaation muutostilanteesta saataisiin hallitumpi. (Virtainlahti 2009, 179-180.)

Valitettavasti henkilöstöresursseissa törmätään lähes aina tilanteeseen, jossa organisaatio perustelee ennakoivan rekrytoinnin puuttumista kustannuskysymyksillä (Virtainlahti 2009, 179-180). Hiljaisen tiedon hallinnassa olisi suositeltavaa, että eläkkeelle siirtyvät konkarityöntekijät ja uudet työntekijät pääsisivät olemaan vuorovaikutuksessa keskenään samanaikaisesti työtehtävissä ennen eläkkeelle siirtymistä, jolloin tiedon välittyminen olisi tehokasta (Kiviranta 2010, 193-194, 196).

Henkilöstöresursseja pohdittaessa johdon tulisi miettiä laajempaa kokonaiskuvaa. Väliaikaisesti korkeammat henkilöstökustannukset ovat pitkäikäinen investointi, koska turvatun sekä sujuvan tiedon liikumisen avulla toiminta saadaan pysymään tehokkaana ja tuloksellisena. Ilman ammattitaitoa toiminta voi hidastua, jonka seurauksena organisaation imago saattaa kärsiä aiheuttaen kilpailukyvyn heikentymisen. (Virtainlahti 2009, 179-180.)

#### 4.2.3 Palkitseminen

Palkitseminen on organisaatiossa yksi toimintatapa sitouttaa henkilöstöä jakamaan sekä kehittämään hiljaista tietoa. Palkitseminen lisää ihmisten motivaatiota toimia organisaation hyväksi, jonka lisäksi sillä voidaan organisaatiotasolla osoittaa aktiivisuuden arvostamista työyhteisössä (Kauhanen 2010, 88). Organisaation on hyödyllistä miettiä palkitsemisjärjestelmäänsä kehittäessä, että sisältyykö hiljaisen tiedon hallinta sen tavoitteisiin vai onko se irtonainen osa tavallisesta palkitsemisjärjestelmästä (Virtainlahti 2009, 181-182).

Palkitseminen on jaettu tavallisesti kahteen eri kategoriaan, taloudelliseen tai aineettomaan palkitsemiseen. Taloudellinen palkitseminen käsittää esimerkiksi rahalliset palkitsemisen menetelmät: kiinteän rahapalkan, palkanlisät, tulospalkkiot, optiot ja luontaisedut. Aineettoman palkitsemisen piiriin kuuluvat päinvastoin kehittymismahdollisuudet, työn sisältö, palaute ja työsuhtejärjestelyt. (Kauhanen 2010, 97-111.) Palkitsemisjärjestelmä ja organisaatiokulttuuri määrittelevät palkitsemistyyppin, jota sovelletaan eri toimintoihin tavoitteiden sekä toimintaympäristön mukaisesti (Aalto-Yliopisto 2012).

Taloudellinen palkitseminen on vaikutusvaltainen motivointikeino, kun halutaan pyrkiä nopeasti tavoitteisiin henkilöstöä sitouttamalla. Kääntöpuolena taloudellisella palkitsemisella hiljaisen tiedon näkökulmasta on sen vaativuus ja kustannustehokkuus. Hiljaisen tiedon hallintaprosessi vaatii pitkäjänteisyyttä, jolloin taloudellinen palkitseminen tulee kalliiksi yritykselle, koska taloudellisessa palkitsemisessa täytyy

muistaa myös houkuttelevaisuus henkilöstön näkökulmasta.

Taloudellisessa palkitsemisessa myös vaatavuustaso nousee henkilöstön osalta vaatien jatkuvasti suurempia palkintoja. Jos organisaatio ei pysty täyttämään vaatimuksia, voidaan ajautua panttaamistilanteisiin. Tietoa hallinnoivat henkilöt ajattelevat, että tiedon jakamiselle on hinta, mikä sen käytettävyydestä on maksettava.

Hiljaisen tiedon hallintaan soveltuvimmat palkitsemisenkeinot ovat aineettomia, koska ne korostavat sekä tukevat tehokkaammin prosessin olemusta. Aineettomien palkitsemistapojen myötä esimerkiksi konkarityöntekijät saavat motivaationsa sekä arvostusentunteen omaan työhönsä vaikuttamisesta ja kehittämismahdollisuuksista. Moni useita vuosia työskennellyt työntekijä haluaisikin siirtää tietämystään eteenpäin organisaatiossa perinnöksi saaden siitä tunnustuksen ilman taloudellistakin palkitsemista. (Virtainlahti 2009, 181-182.)

Organisaatiossa palkitsemisjärjestelmää kehittäessä on ensiarvoisen tärkeätä huomioida myös henkilöstön eri taustat, jotka vaikuttavat omalta osaltaan palkitsemisen tarpeeseen sekä olomuotoon (Aalto-Yliopisto 2012). Esimerkiksi vanhemmille työntekijöille aineeton palkitseminen saattaa olla paljon tärkeämpää työaikajärjestelyjen sekä vapaapäivien näkökulmasta, kun taas nuoret työntekijät pitävät taloudellista palkitsemista merkittävämpänä rahallisen näkökulman takia (Virtainlahti 2009, 181-182).

### 4.3 Arviointi ja mittaaminen

Johtamistoiminnoissa mitataan yleensä toimenpiteiden vaikutusta organisaation toiminnassa eri mittareilla (Karlöf 2004, 169-170). Tästä pohjautuen myös hiljaista tietoa on suotavaa mitata sekä arvioida eri mittarein, vaikka se on luonteelta abstraktimpaa sekä syvällisempää kuin monet muut johtamisen osa-alueet (Virtainlahti 2009, 189).

Virtainlahti (2009, 189) muistuttaa, että hiljaisen tiedon hallintaa toteuttaessa kannattaa valikoida eri toiminnoille soveltuvat mittarit, joita hyödyntämällä voidaan luoda kokonaiskuva hiljaisen tiedon hallinnasta sekä prosessissa tapahtuvasta kehityksestä. Hiljaisen tiedon hallinnan mittaamisessa tulee huomioida mitä mitataan ja miten se näkyy organisaation toiminnassa. Hiljaisen tiedon osalta organisaation ei ole suotavaa valita numeerisia mittareita, jotka pohjautuvat lukuihin vaan indikaattoreita. Indikaattoreiden ajatus on tarjota havainnollistavia arviointeja mittauskohteista.

Hiljaisen tiedon johtamiseen soveltuvia laadullisia mittareita organisaatiossa ovat esimerkiksi työtyytyväisyystutkimukset, ilmapiirimittaukset ja työkuultuurikartoitukset. Edellä mainitut arviointimenetelmät havainnoivat hiljaisen tiedon tunnustamista ja sen arvostamista organisaatiossa. Lisäksi tunnustamista sekä arvostamista pystytään omalta osaltaan arvioimaan organisaation palkitsemispolitiikan kautta. (Virtainlahti 2009, 194-201.)

Hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja näkyväksi tekemisen mittareita organisaatiossa voivat olla esimerkiksi aloitejärjestelmän mittarit, jotka ovat osakseen numeerisia mittareita. Niistä voidaan erotella laatuun perustuvia mittaamisen elementtejä prosessin kehitysasteen mukaisesti, esimerkiksi onko kyseessä pieni kehitysmuutos vai uusi toimintatapa. Aloitteiden sekä parannusehdotusten laatua mittaamalla voidaan seurata niistä aiheutuvien säästöjen sekä laadukkuuden merkittävyyttä liiketoiminnan näkökulmasta. (Virtainlahti 2009, 194-201.)

Hiljaisen tiedon hallintaa voidaan arvoida ja mitata myös dokumentoinnin laadun sekä määrän kautta. Mittareilla voidaan havainnoida dokumentoitujen työvaiheiden ja toimintamallien laatua, määrää sekä tarkastella niiden hyödynnettävyyttä työn suoriutumisen näkökulmasta. Dokumentoinnin mittareiden kautta voidaan mitata esimerkiksi hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen sekä jakamisen vaiheita ja niiden merkitystä organisaatiolle. (Virtainlahti 2009, 194-201.)

Hiljaisen tiedon mittaamisen suunnittelussa organisaation on kuitenkin valittava olennaisimmat mittarit organisaation asettamien tavoitteiden mukaisesti, jolloin mittaaminen tukee tavoitteiden saavuttamista ja kehityksen seuraamista. Mittaamista hyödyntämällä myös hiljaisen tiedon hallinnassa voidaan reagoida eri osa-alueihin tehokkaammin, kun on saatavilla konkreettisia havainnoita tilasta. Tehokkaalla ja oikeaoppisella seurannalla parannetaan tuottavuutta, joka mahdollistaa kilpailukyvyn kehittymisen. (Virtainlahti 2009, 194-201.)

## 5 CASE YRITYS X

Opinnäytetyön tutkimus suoritettiin Yritys X:lle, joka on finanssipalvelukonserni. Yritys X toimii Suomessa yhtenä johtavana rahoitusalan yrityksenä ja sen toimialana on pankki- ja vakuutus tuotteet. Tutkimus suoritettiin Yritys X:n keskitetyssä back-office yksikössä hyödyntäen kyselytutkimusta sekä yksilöhaastatteluja.

Tutkimustulosten kerääminen toimeksiantajayrityksessä toteutettiin kahdella eri tutkimusmenetelmällä, kyselylomakkeella sekä yksilöhaastattelujen avulla. Molempia esitestattiin muutamalla henkilöllä, jotta saatiin palautetta niiden soveltuvuudesta sekä ymmärrettävyydestä.

Kyselylomake toteutettiin Yritys X:ssä monivalintakyselynä. Lomaketta testautettiin pilottikyselyllä muutamalle henkilölle ennen lopullista kyselylomaketta. Lomakkeen kysymykset muodostettiin tarkoituksellisesti monivalintakysymyksiksi. Kysymysten tavoitteena oli tukea tutkimustuloksia yksilöhaastattelujen rinnalla antaen laajemman perspektiivin tutkimustuloksille.

Kyselylomake muodostui neljästä eri osa-alueesta: taustakysymykset, hiljainen tieto, hiljaisen tiedon siirtäminen ja hiljaisen tiedon organisointi. Kyselylomake jaettiin keskitetyssä yksikössä 19 vastaajalle, joista kyselyyn vastasi 15 henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui 79 %.

Yksilöhaastattelujen tarkoituksena oli luoda syvällisempi käsitys hiljaisesta tiedosta ja sen merkityksestä toimeksiantajayrityksessä.

Yksilöhaastattelujen haastattelurunkoa testautettiin muutamalla henkilöllä, joilta kerättiin palautetta. Lopullisiin haastatteluihin osallistui yhteensä neljä yrityksen työntekijää. Henkilöt pyrittiin roolittamaan asemansa sekä taustojensa pohjalta esimerkiksi työkokemuksen ja työvuosien perusteella. Neljästä henkilöstä yksi toimi esimiesasemassa ja muut toimihenkilöinä yksikössä. Yksilöhaastattelujen suorista lainauksista jätettiin tarkoituksenmukaisesti lähdeviittaukset pois yksityisyyden takaamiseksi.



## 5.1 Tutkimustulokset

Tutkimuksen kyselylomakkeen ja yksilöhaastatteluiden vastaukset on jaettu alla oleviin alaotsikoihin, joissa jokaisen osa-alueen tulokset ovat esiteltyinä. Osa-alueet muodostuvat kolmesta osuudesta, joita ennen esitellään lomakekyselyn taustakysymysten tulokset.

Yksilöhaastatteluiden sekä kyselylomakkeen ensimmäisen osa-alueen tarkoituksena oli selvittää hiljaisen tiedon tunnistamista ja siihen liittyviä tekijöitä. Näiden lisäksi osa-alueessa pyrittiin keräämään tietoa hiljaisen tiedon arvostamisesta yksilö sekä työyhteisön tasolla.

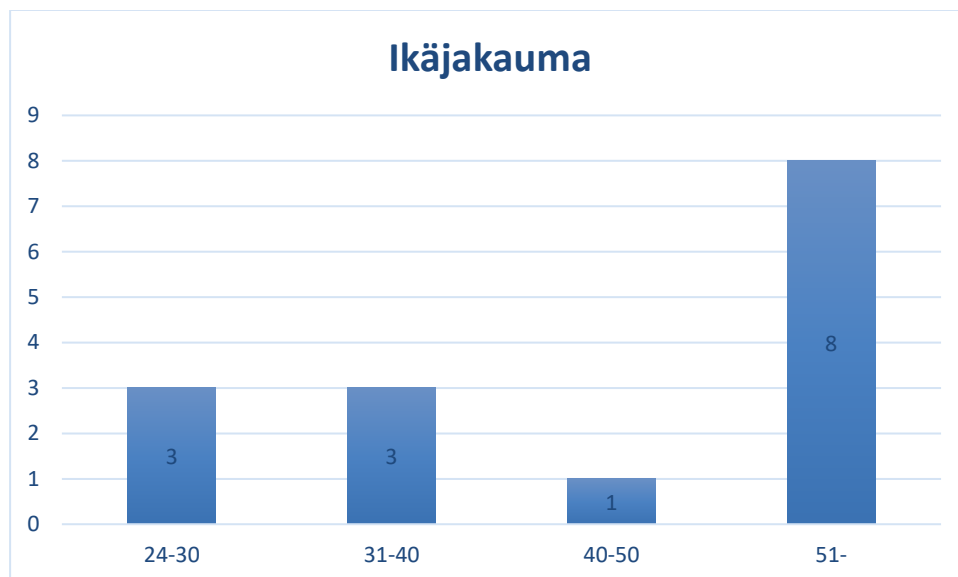
Seuraavassa kokonaisuudessa tutkittiin hiljaisen tiedon jakamista sekä siirtämistä työyhteisössä. Kyselylomakkeen ja haastattelujen avulla selvitettiin kokemuksia hiljaisen tiedon siirtämisestä ja sen mahdollisista ongelmakohdista. Lisäksi selvitettiin työyhteisössä käytettyjä jakamisen menetelmiä sekä ihmisten mielipiteitä siirtämisprosessista kokonaisuudessaan.

Tutkimuksen viimeisen osa-alueen tarkoituksena oli kerätä tietoa hiljaisen tiedon organisoinnista ja sen tehokkuudesta työyhteisössä. Lisäksi yksilöhaastatteluissa selvitettiin ihmisten näkemyksiä hiljaisen tiedon potentiaalista työn tehostajana.

### 5.1.1 Taustakysymykset

Kyselylomakkeen taustakysymyksien tarkoituksena oli selvittää keskitetyn yksikön vastaajien ikäjakauma sekä työvuodet nykyisissä työtehtävissä.

Taulukko 1. Yksikön ikäjakauma työtehtävissä



Ikäjakauma jakautui vastaajien kesken selvästi yli 51-vuotiaisiin, joita oli yhteensä kahdeksan kappaletta. Loput vastaajista jakautuivat tasaisemmin muiden vastausvaihtoehtojen kesken, vaikka 40-50 vuotiaat olivat huomattavasti pienin ryhmä yhdellä kappaleella.

Taulukko 2. Yksikön työvuosien jakauma

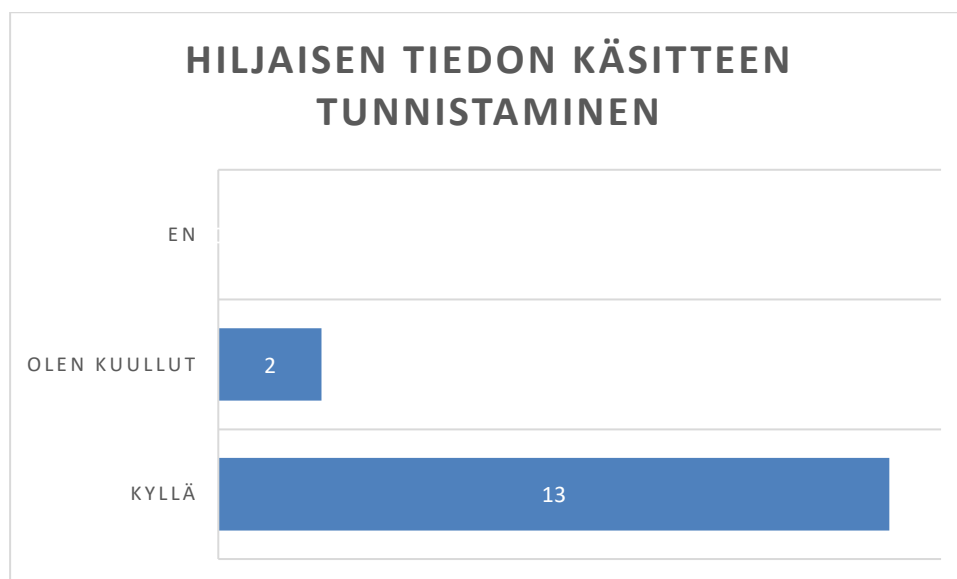


Työvuodet nykyisessä työtehtävissä muodostuivat neljästä eri ryhmästä. Kaksi ryhmää 1-3 vuotta sekä yli 20 vuotta työskennelleet erottautuivat suurimmiksi ryhmiksi työyhteisössä. Pienimmäksi ryhmäksi osottautui 11-20 vuotta työskennelleet henkilöt, joita vastaajista oli vain yksi henkilö.

### 5.1.2 Hiljainen tieto

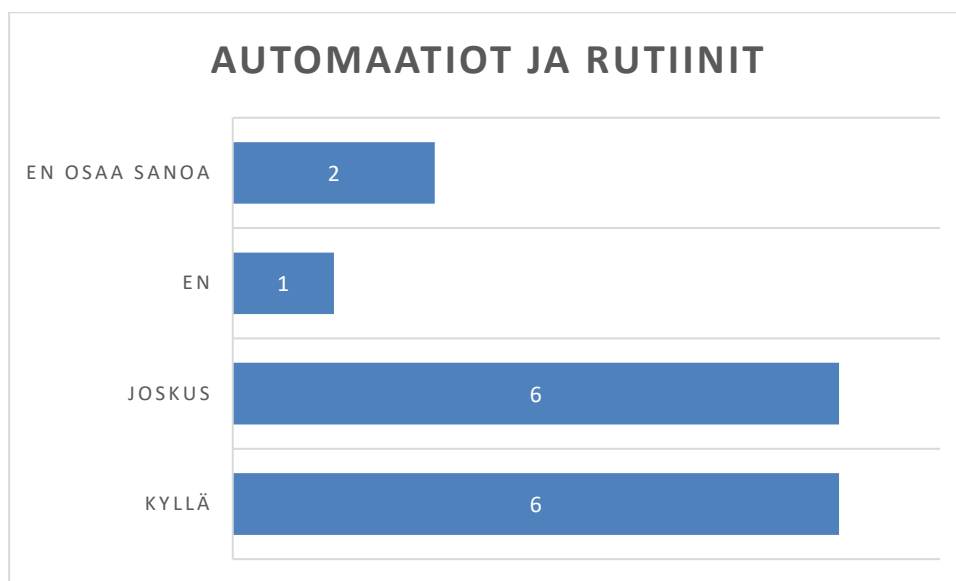
Tutkimustulosten perusteella hiljaista tietoa tunnistettiin kattavasti työyhteisössä käsitteenä ja osana työskentelyä. Kyselylomakkeen vastaajista 13 kappaletta tunnisti hiljaisen tiedon käsitteen sekä kaksi kappaletta vastaajista oli kuullut sen aiemmin kyselyä.

Taulukko 3. Hiljaisen tiedon tunnistaminen yksikössä



Automaatioita ja rutiineita, jotka ovat hankalasti kuvailtavissa muille työntekijöille tunnisti valtaosa vastaajista omassa työssään. Vastaajista yhteensä 12 kappaletta tunnisti työssään edellä mainittuja automaatioita sekä rutiineita. Ainoastaan yksi vastaajista ei tunnistanut toiminnassaan näitä asioita sekä kaksi ei osannut ottaa asiaan kantaa.

Taulukko 4. Automaatioiden ja rutiinien tunnistaminen yksikössä



Kyselyn tuloksia tukevia tekijöitä saatiin yksilöhaastatteluiden vastauksista. Haastatteluissa kaikki henkilöt tunnistivat omassa toiminnassaan hiljaista tietoa, mutta myös muiden työntekijöiden toiminnassa. Haastateltavat kuvailivat hiljaisen tiedon nousevan esille tilanteissa, joissa vaaditaan kokemusta, syväosaamista tai taitoa työtehtävien rytmittämisessä.

*Kokemus helpottaa työn rytmittämistä ja suorittamista, vaikka päästään samaan lopputulokseen.*

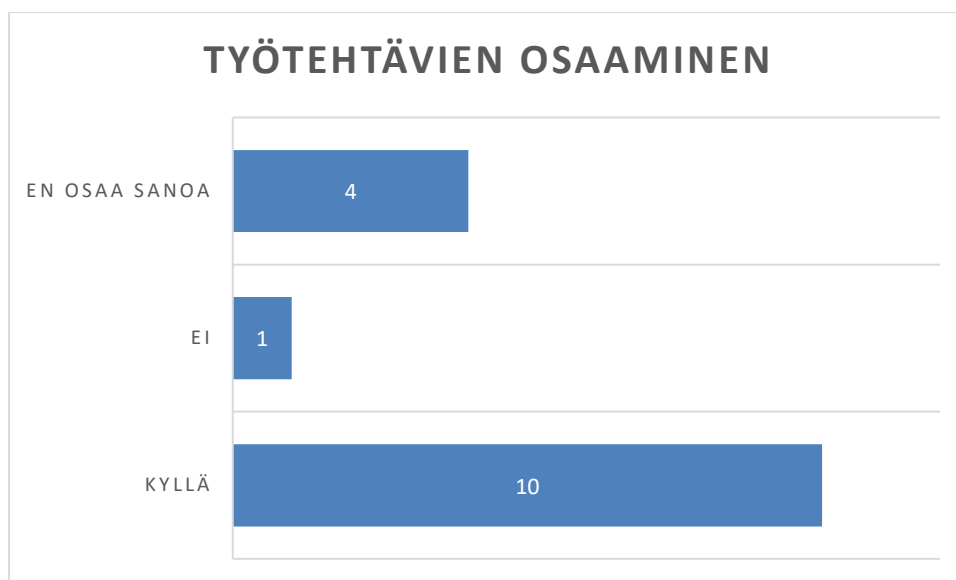
*Kokemus on luonut tietynlaisen kaavan työtehtävien suorittamiseen, jolloin tietää mistä kannattaa lähteä casea tarkastelemaan. Sen avulla pystyy ennakoimaan sekä tunnistamaan kokonaiskuvan tehokkaammin.*

Haastatteluissa korostettiin avokonttorin positiivisia vaikutuksia hiljaisen tiedon tunnistamisessa. Haastateltavat kuvailivat, että avokonttori edistää työyhteisössä vapaampaa ilmapiiriä, jolloin keskustelu on aktiivisempaa sekä työn havainnointi on yksinkertaisempaa. Näiden ominaisuuksien avulla muiden ihmisten hiljaista tietoa tunnistettiin tehokkaammin. Tunnistamista edistävinä toimenpiteinä mainittiin myös yhteiset aamupalaverit, joissa oli valmiiksi suunniteltu agenda.

Haastatteluissa muistutettiin, että hiljaista tietoa tunnistamalla työyhteisön osaamista voitaisiin kasvattaa sekä ylläpitää tehokkaammin tulevaisuudessa. Haastateltavat kokivat, että työohjeet antavat laadukkaan perustan työtehtävissä toimimiselle, mutta pelkät toimintaohjeet eivät välttämättä aina tarjoa ratkaisua ilman laajempaa kokemusta ja tietojen soveltamiskykyä. Tästä johtuen esille nousi syväosaamisen kompetenssi ja huoli erikoisosaamista vaativien tehtävien osaamistason säilymisestä.

*Nuoren polven on osattava monipuolisesti useita eri osaamisalueita, mutta syväosaaminen saattaa jäädä heikoksi, jolloin hiljaisen tiedon tunnistaminen on keskeisessä asemassa.*

Taulukko 5. Osaamisen monimuotoisuus yksikössä



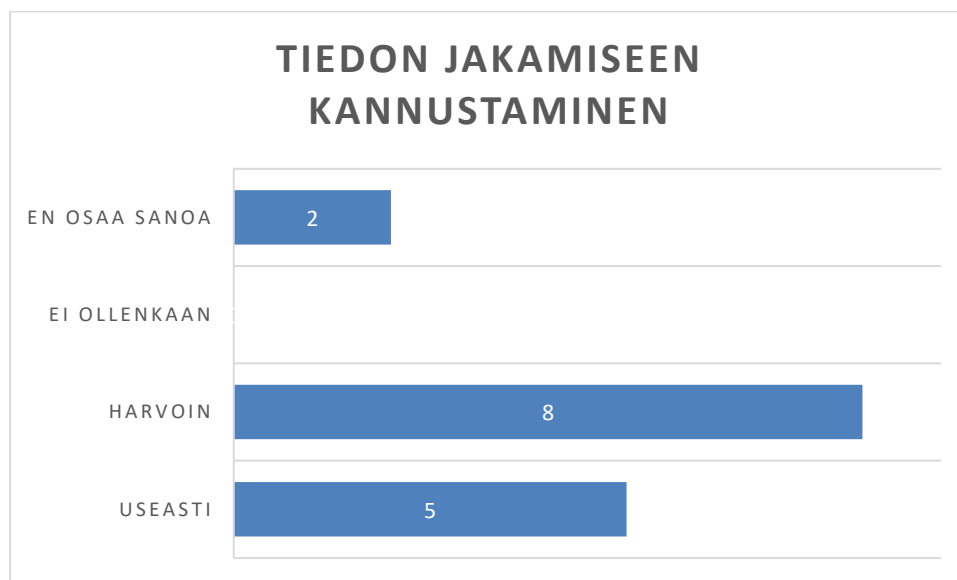
Kyselyssä kerättiin tietoa, että onko työyhteisössä työtehtäviä yhden tai kahden ihmisen osaamisen varassa. Vastaajista kymmenen ihmistä oli huomannut työtehtäviä, jotka ovat vain muutaman henkilön osaamisen varassa työyhteisössä. Ainoastaan yksi vastaaja oli täysin eri mieltä muiden kanssa. Neljä vastaajaa ei osannut sanoa tämän hetkisestä tilanteesta mielipidettä.

Haastatteluissa selvitettiin esimerkkitilanteita ja pohdintoja työtehtävistä, jotka olivat muutaman henkilön vastuulla. Suurimpana uhkakuvana nousi esille eläköityminen niiden henkilöiden osalta, joilla oli merkittävästi erikoisosaamista tietyltä osaamisalueelta.

*Eläköitymisten seurauksena tarvitsee omalta osaltaan olla huolissaan, kuinka saadaan siirrettyä sekä tunnistettua hyväksi todettuja toimintatapoja eteenpäin.*

Haastateltavat kertoivat, että moniosaaminen työyhteisössä on vahvalla pohjalla, jonka seurauksena riskejä voidaan minimoida. Silti ennakoiti poikkeustilanteisiin nostettiin esille, koska satunnaisesti oli kohdattu tilanteita, joissa avainhenkilön poistuttua tietoa oli jouduttu kehittämään itse uudestaan. Esimies korosti kuitenkin, että nykyään yksikössä dokumentoidaan laadukkaasti tietoa sekä toimintatapoja ohjeisiin, jolloin pystytään hallitsemaan tehokkaammin mahdollisia riskejä tiedon katoamisesta.

Taulukko 6. Tiedon jakamisen edistäminen yksikössä

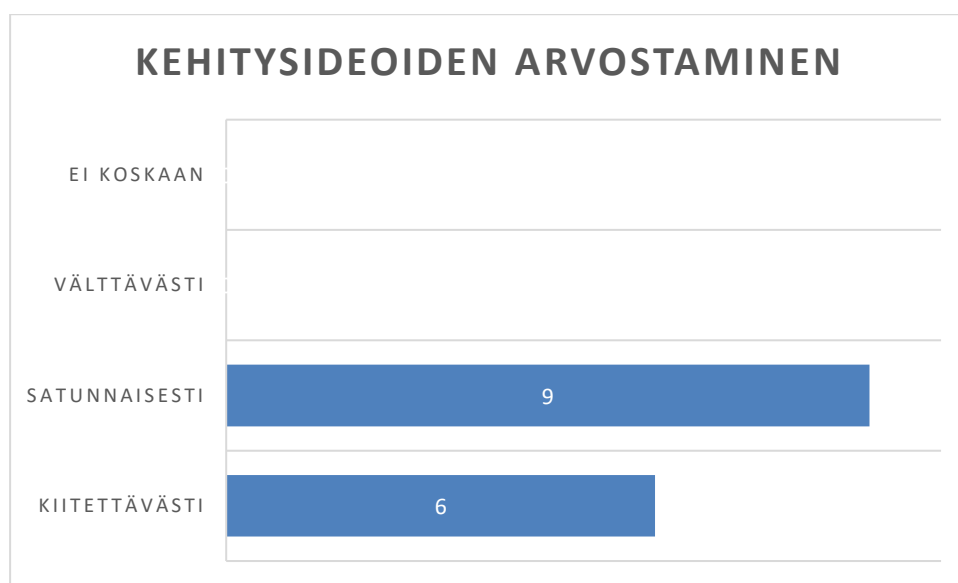


Kyselyssä selvitettiin, että kannustetaanko työyhteisössä tiedon jakamiseen riittävästi. Viisi kappaletta koki useasti kannustusta tiedon jakamiseen, mutta suurin osa työntekijöistä, kahdeksan kappaletta koki kannustuksen liian harvaksi työyhteisössä.

Haastateltavien keskuudessa oltiin kuitenkin yleisesti tyytyväisiä tiedon jakamisen kannustamiseen. Haastateltavat mainitsivat avoimen ja luotettavan ilmapiirin edistävän sekä rohkaisevan tuomaan asioita esille työyhteisössä. Haastatteluissa muistutettiin kuitenkin, että työyhteisöön tulee luoda oikeanlainen kulttuuri tiedon jakamiselle, josta esimiesten tulisi ottaa myös vastuuta.

*Esimiesten tulee olla roolissa, jonka avulla luodaan jakamisenkulttuuri ja kannustetaan toimintaan.*

Taulukko 7. Kehitystoimintaan osallistaminen yksikössä



Osa-alueen viimeinen kysymys kyselyssä käsitteli kehitysideoiden arvostamista työyhteisössä. Vastaukset jakaantuivat kahden vastausvaihtoehdon välillä tasaisesti. Jokainen vastaajista kuitenkin koki, että heidän kehitysideoja arvostetaan työyhteisössä osana työn kehittämistä.

Haastateltavat henkilöt muistuttivat, että omien tietojensa jakaminen on ensiarvoisen tärkeää työyhteisössä, koska kokemusten avulla toimintaa voidaan kehittää.

*Omaa tietoa tulee ehdottomasti jakaa, koska monesti tieto ei tulisi ohjeiden kautta välttämättä näkyviin, vaan se pohjautuu kokemuksiin tai esimerkiksi koulutukseen.*

Haastateltavat kehuivat, että yksikön avoin ilmapiiri ja hyvä yhteishenki helpottavat esimerkiksi kehitysideoiden esille tuomista, jolloin hiljaisen tiedon tunnistaminen ja näkyväksi tekeytyminen edistyvät työyhteisössä.

*Aloitekulttuuri rohkaisee työyhteisössä tuomaan esille tietoa ja ajatuksia, joiden kautta voidaan kehittää jopa uusia toimintatapoja työhön.*

### 5.1.3 Hiljaisen tiedon siirtäminen

Haastatteluissa hiljaisen tiedon jakaminen koettiin hyödylliseksi osaluueeksi työyhteisön osaamisen ylläpitämisen ja kehittymisen näkökulmasta.

*Taustatyössä hiljaisella tiedolla asioita saataisiin siirrettyä eteenpäin muille, jolloin olisimme tehokkaampia sekä asiantuntevempia. Se säästäisi myös aikaa jatkossa, kun tietoperusta kasvaa, jolloin tiedonhankintaan ei kuluisi turhaa aikaa.*

Hiljaisen tiedon jakamisen etuina mainittiin myös sen virtaviivaistava vaikutus prosesseihin, kun toimintatapoja saatiin yksinkertaistettua sekä yhtenäistettyä useamman henkilön keskuudessa. Esimerkiksi toisten työntekijöiden oivallukset teknisissä asioissa koettiin helpottavan työn tekemistä ja säästävän aikaa prosesseissa.

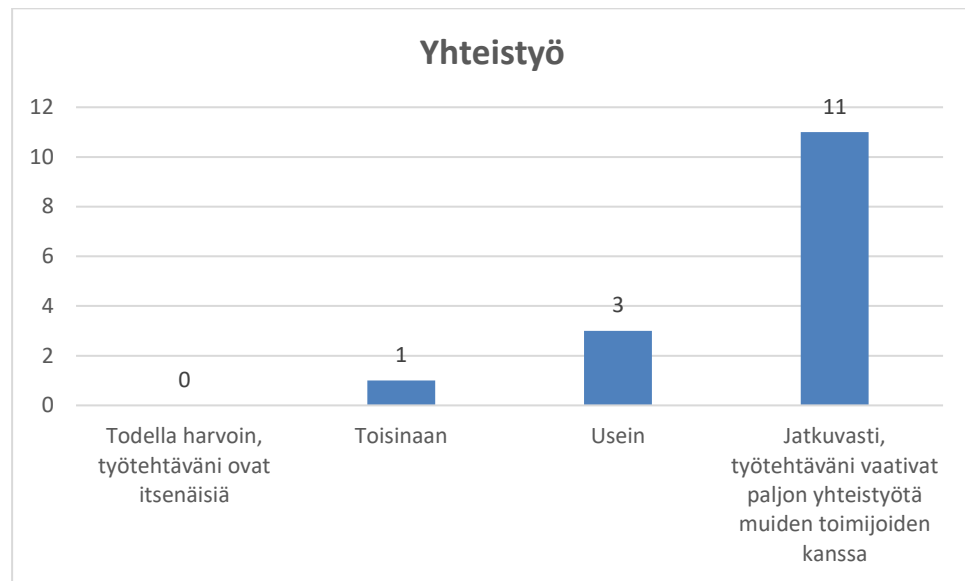
Hiljaisen tiedon jakamisesta kuitenkin muistutettiin, että sitä on arvioitava kriittisesti soveltuvuutensa sekä ajankohtaisuutensa vuoksi. Toisinaan oli tullut vastaan tilanteita, joissa oli havaittu osaltaan jo vanhentunutta tietoa, jota ei voitu hyödyntää työtehtävissä.

*Vanhentuneen ja huonolaatuisen hiljaisen tiedon siirtymisessä riskinä on huonolaatuisen tiedon ketjuuntuminen ihmiseltä toiselle.*

Yksi haastateltavista kehotti hiljaisen tiedon laadunarviointia pohdittavan varsinkin perehdyttämistilanteissa, joissa uusi työntekijä opettelee työtehtäviä. Uusille työntekijöille toimintatavat eivät ole vielä sisäistynyt ja riskinä voivat olla väärän tai vanhentuneen tiedon oppiminen, joka saattaa olla hankalaa korjata myöhemmin työtilanteissa.



Taulukko 8. Yhteistyön moninaisuus yksikössä

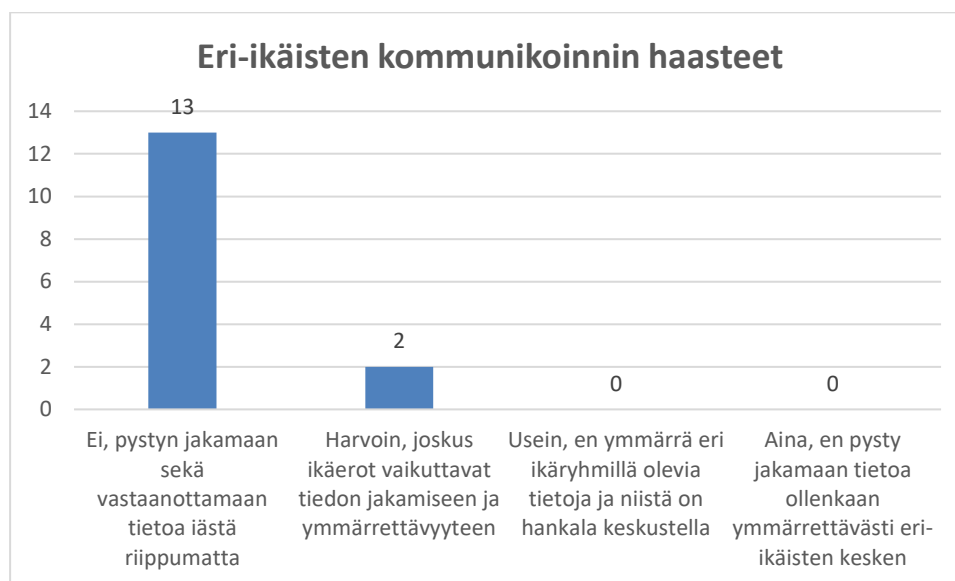


Kyselyssä selvitettiin yhteistyön merkitystä oman työn suorittamisessa. Vastaajista 11 kappaletta vastasi, että he toimivat jatkuvasti yhteistyössä muiden yksikön toimijoiden kanssa. Myös loput vastaajista toimivat omassa työssään yhteistyössä muiden ihmisten kanssa.

Laajan keskinäisen yhteistyön takia yksi haastateltavasti nosti esille, että hiljaisen tiedon jakamiselle on annettava tarpeeksi aikaa, jotta siirrettävä tieto sisäistetään ja ymmärretään oikein. Samalla haastateltava muistutti, että jokaisen työntekijän henkilökohtaisella vastuulla on esittää rohkeasti kysymyksiä sekä tarkennuksia, jos asiaa ei ymmärretä tai se jää epäselväksi. Haastateltava myös korosti, että hiljaisen tiedon jakajan on selitettävä tarpeeksi avoimesti sekä tarkasti jakamaansa tietoa, jotta väärinkäsityksiltä välttyttäisiin.

Kyselyssä selvitettiin vaikuttaako tiedon siirtymiseen ikäerot työyhteisössä ja aiheuttavatko ne ongelmia kommunikoinnissa eri-ikäisten välillä. Vastaajat olivat yksimielisiä vastauksissa, joiden mukaan ikäerot eivät aiheuta kommunikaatiokatkoksia työyhteisössä eri-ikäisten välillä. Vain kaksi vastaaja oli kokenut harvoin tilanteita, joissa oli ilmennyt kommunikoinnissa ongelmia.

Taulukko 9. Eri ikä-ryhmien viestiminen yksikössä



Haastatteluissa käytiin keskustelua vanhempien työntekijöiden hiljaisen tiedon siirtämisen merkittävyydestä osaamisen säilymisen näkökulmasta. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä, että vanhempien työntekijöiden tieto sekä osaaminen tuovat lisäarvoa työyhteisölle ja ne sisältävät paljon hiljaista tietoa siirrettäväksi. Erityisesti poikkeustilanteisiin haluttiin aiempaa enemmän havainnointia, jotta niistä saataisiin laajempaa kokemusta. Satunnaisesti oli tullut vastaan poikkeustilanteita, joita ei ollut kohdannut kuin vanhemmat työntekijät omassa työssään.

*Poikkeustilanteissa olisi tärkeätä siirtää tietoa, jolloin saataisiin kokemusta, miten tilanne saadaan ratkaistua.*

Yhtenä ehdotuksena hiljaisen tiedon siirtämiseen vanhemmilta työntekijöiltä nuoremmille oli työparitoiminta. Tässä mallissa vanhempi ja nuorempi työntekijä muodostaisivat työparin riittävän pitkälle ajalle, jotta perehdytyksen yhteydessä hiljaista tietoa siirtyy havainnoinnin sekä keskustelujen välityksellä.

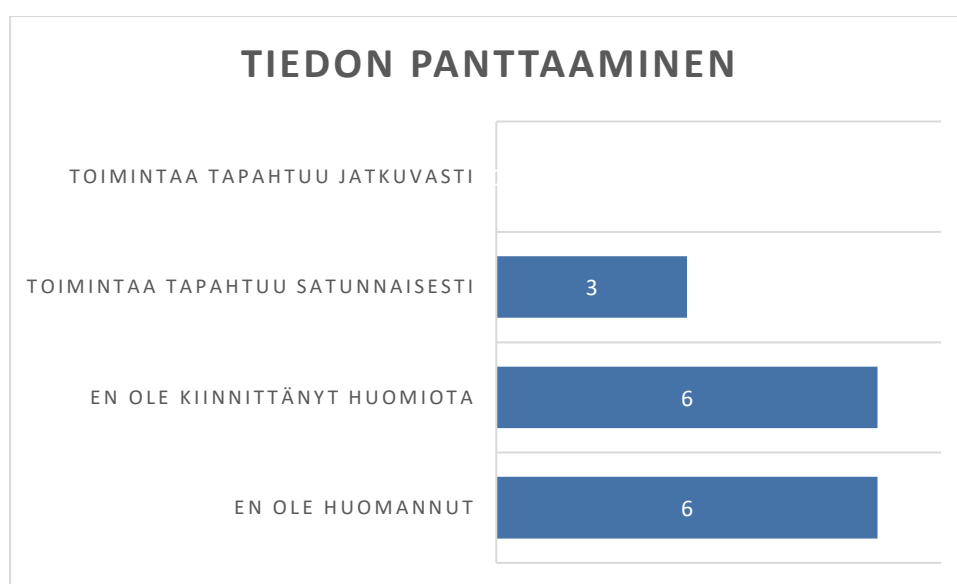
*Vanhempien ja nuorempien työntekijöiden olisi suotavaa työskennellä hetken aikaa yhdessä esimerkiksi työpareina, jotta nuorempi työntekijä saa tarvittavan syväosaamisen sekä perehdytyksen työtehtäviin.*

Haastateltavat korostivat kuitenkin, että hiljaisen tiedon siirtämistä ei tule ajatella ainoastaan vanhemmilta nuoremmille, vaan toiminnan tulisi olla vastavuoroista.

Yksi haastateltava henkilö toivoi parempaa osaamisen sekä hiljaisen tiedon kartoittamista vanhempien ihmisten osalta. Kartoittaminen edistäisi tunnistamista sekä laadukkaan hiljaisen tiedon siirtämistä, kun ihmisten osaaminen tunnistettaisiin tehokkaammin.

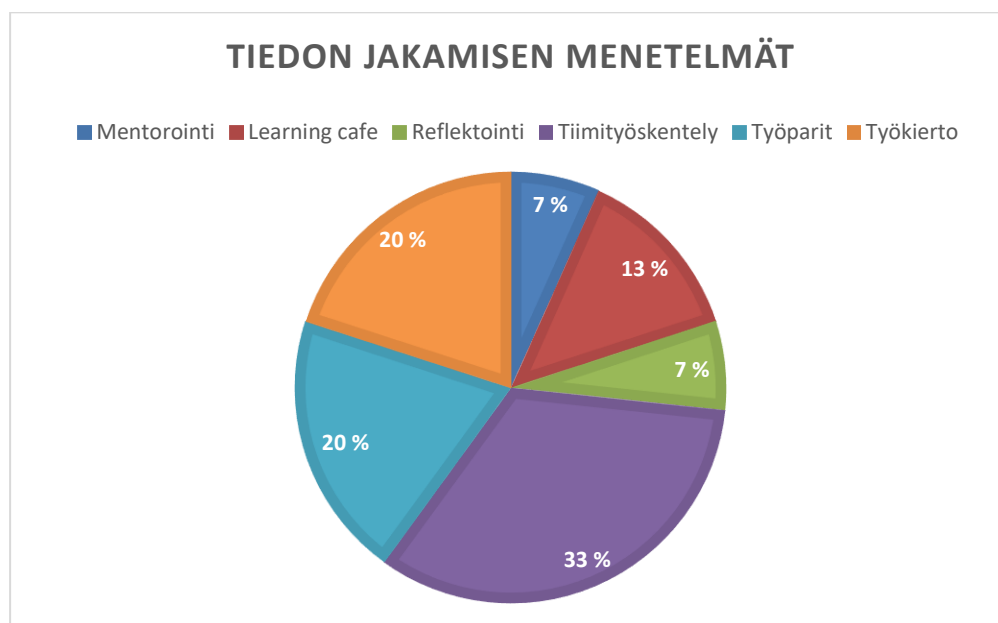
Kyselyssä vastaajilta kysyttiin tiedon panttaamisesta omassa työyhteisössä. Vastaukset jakaantuivat kolmen vastausvaihtoehdon kesken. Kuusi vastaajaa ei ollut huomannut työyhteisössä tapahtuvan panttaamista sekä kuusi ei ollut kiinnittänyt tällaiseen toimintaan huomiota työskennellessä. Ainoastaan kolme vastaajaa oli havainnut satunnaisesti tietojen panttaamista työyhteisössä.

Taulukko 10. Yksilöiden jakamaton tieto yksikössä



Myös haastateltavien kanssa käydyt keskustelut tiedon panttaamisesta tukivat kyselylomakkeen vastauksia. Yksi haastateltava muistutti, että nykypäivänä kasvanut moniosaaminen ja laaja tietojen dokumentointi ovat vähentäneet panttaamisen riskiä työyhteisössä.

Taulukko 11. Hiljaisen tiedon siirtäminen yksikössä



Hiljaisen tiedon jakamiseen suosituin menetelmä kyselyssä oli 33% osuudella tiimityöskentely. Tiimityöskentelyn jälkeen 20% osuuksilla esille nousivat työparit sekä työkierto. Kolme selvästi vähiten ääniä keräneitä jakamisen menetelmiä olivat learning café (13%), mentorointi (7%) ja reflektointi (7%).

Haastateltavien vastaukset hiljaisen tiedon siirtämisestä keskittyivät pääosin työtehtävissä havainnointiin ja kollegoiden väliseen sparraamiseen. Haastateltavat henkilöt olivat tyytyväisiä nykytilanteeseen tiedon siirtämisen suhteen ja kokivat sen olevan aktiivisella tasolla sekä oma-aloitteista työympäristössä.

*Työyhteisössä on ollut aktiivinen kulttuuri sparrata sekä havainnoida toisten työtä, jolloin hiljaista tietoa on saatu siirrettyä tehokkaasti.*

*Havainnoinnin kautta on mielekkäämpi oppia metodeita, joilla kehittää omaa toimintaansa verraten esimerkiksi ”kylmiin” sop-ohjeisiin. Ohjeiden ja havainnoinnin yhteisvaikutus on tehokkain yhtälö tiedon siirtämiseen.*

Osa haastateltavista nosti kuitenkin esille, että uudenlaiset hiljaisen tiedon siirtämismenetelmät olisivat virkistäviä. Yksi haastateltavista ehdotti uutena menetelmänä mentorointia, koska sen avulla voitaisiin kehittää

osaamista syvällisemmin työyhteisössä. Myös työkierto keräsi kannatusta muutamalta henkilöltä, mutta haastateltavat muistuttivat sen vaativan oikeanlaisen persoonan ja pitkäjänteisyyttä organisaatiolta.

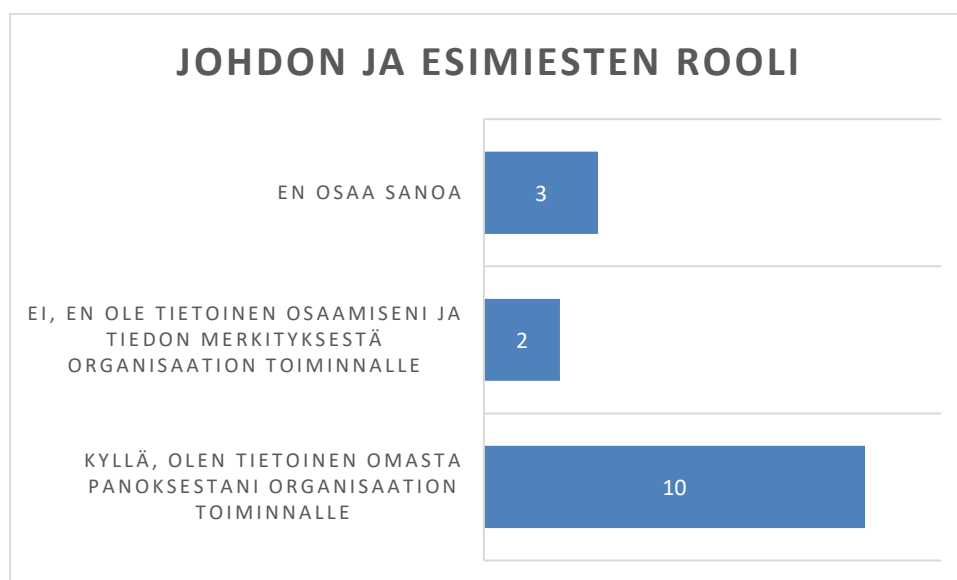
*Työkierto on hyvä menetelmä, mutta se ei välttämättä sovi kaikille yksilöille. Sen on oltava myös pitkäjänteistä, jotta se ei jää vain pintaraapaisuksi.*

Esimiehen kanssa käydyssä keskustelussa ilmeni, että organisaatio on panostanut laajasti koulutusryhmään, jotta laadukas kouluttaminen saadaan varmistettua. Myös eri yksiköiden välisillä havainnoinneilla ja tutustumiskäyneillä on edistetty osaamisen sekä tiedon siirtämistä. Toiminnan tavoitteena on ollut parantaa työn laadukkuutta.

#### 5.1.4 Hiljaisen tiedon organisointi

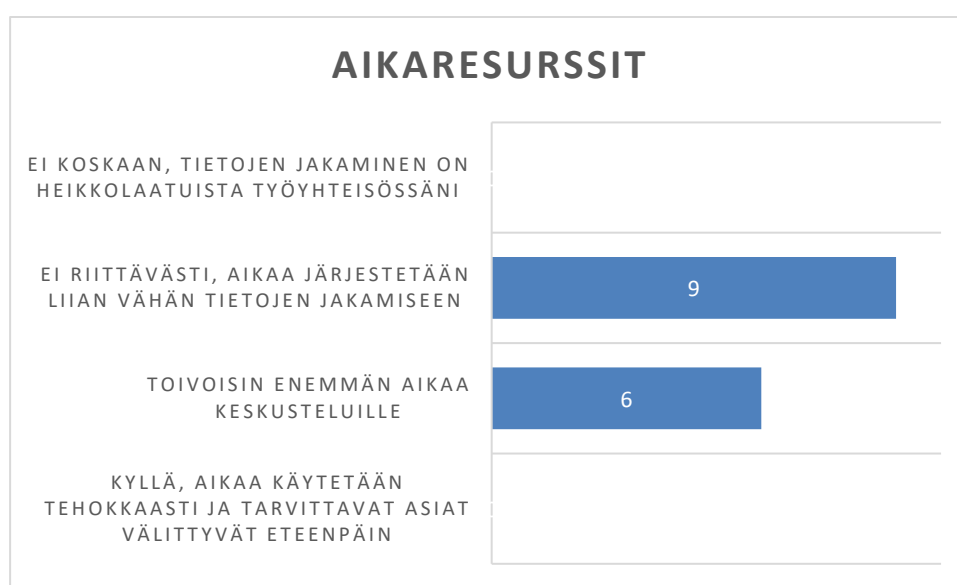
Lomakekyselyssä selvitettiin johdon ja esimiesten roolia hiljaisen tiedon organisoinnissa. Kymmenen vastaajista vastasi, että johto sekä esimiehet olivat kuvailleet selkeästi henkilöstön tiedon sekä osaamisen merkityksen organisaation toiminnalle. Loput viisi vastaaja eivät osaneet ottaa asiaan kantaa tai eivät kokeneet merkityksen kuvailua tarpeeksi merkittäväksi.

Taulukko 12. Johdon sekä esimiesten merkitys yksikön toiminnassa



Haastateltavat muistuttivat, että johdon sekä esimiesten on luotava avoin ja luotettava työyhteisökulttuuri, jossa jokainen kokee itsensä merkittäväksi toimijaksi. Avoimen ja kannustavan ilmapiirin ansiosta työntekijät ymmärtävät paremmin oman roolinsa ja kyvyn vaikuttaa työyhteisön toimintoihin. Edellä mainittujen asioiden pohjalta nousi esille johdon ja esimiesten havainnoinnin tarve, jotta he ymmärtäisivät syvällisemmin työtehtäviä sekä tunnistaisivat hiljaista tietoa tehokkaammin eri prosesseissa.

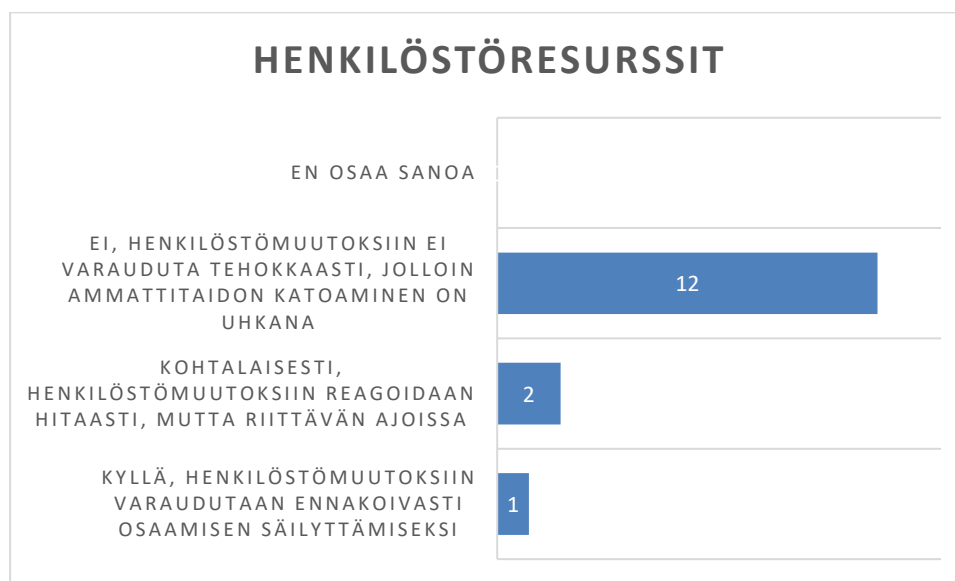
Taulukko 13. Aikaresurssien vaikutus yksikön toiminnassa



Aikaresurssien osalta kaikki kyselyyn vastanneet kokivat, että aikaa ei resurssoida riittävästi tiedon sekä osaamisen jakamiselle. Vastaajista ainoastaan kuusi kuitenkin toivoi lisää aikaa toiminnalle.

Myös esimiehen kanssa käydyssä keskustelussa huolestuttivat aikaresurssit ja aikataulujen järjesteleminen. Varsinkin säännöllinen järjestetty toiminta hiljaisen tiedon siirtämiselle aiheutti huolta. Monesti oli ajaututtu tilanteisiin, joissa esimerkiksi yhteisiä tiimipalavereita oli jouduttu siirtämään tiukkojen aikatauluresurssien vuoksi. Kompromissien tekeminen olikin avainasemassa aikaresursseja pohdittaessa.

Taulukko 14. Henkilöstöresurssien vaikutus yksikön toiminnassa



Henkilöstöresurssien osalta kysyttiin, että ennakoidaanko työyhteisössä riittävän ajoissa henkilöstömuutoksiin, jotta ammattitaito sekä osaaminen säilyvät työtehtävissä. Vastaajista suurimman osan mielestä henkilöstömuutoksiin varauduttiin huonosti, jolloin uhkakuvana oli tiedon ja osaamisen katoaminen työyhteisössä.

Esimies kuitenkin muistutti haastattelussa, että esimerkiksi henkilöstömuutoksiin pyritään varautumaan kouluttamalla henkilöitä monipuolisesti eri työtehtäviin. Tämän toiminnan pohjalta osaamista säilytetäisiin ja lisättäisiin moniosaamista henkilökohtaisella tasolla. Ennakoinnin merkitys oli vahvassa roolissa henkilöstöresurssien suunnittelun suhteen.

Haastateltavilta selvitettyjen näkemysten pohjalta saatiin vahva kuva, että hiljaista tietoa hyödyntämällä tehostettaisiin työyhteisön toimintaa. Sen koettiin lisäävän työn laadukkuutta ja tehokkuutta.

*Tietoa vaativassa toimintaympäristössä hiljaisen tiedon hallitseminen turvaa tekemisen laadun ja tehokkuuden.*

Hiljaista tietoa hyödyntämällä pystyttiin ehkäisemään esimerkiksi virhearviointeja, jonka seurauksena aika- ja henkilöstöresursseja kyettiin säästämään. Varsinkin moniosaamista vaativassa työympäristössä sen rooli koettiin ennaltaehkäisevänä.

*Nykyään ihmisistä tehdään jatkuvasti moniosaajia, mutta vaarana on syväosaamisen puute, jolloin hiljainen tieto on tärkeässä roolissa. Syvemmän ymmärryksen ansiosta voidaan ennakoida tehokkaammin toiminnan seurauksia.*

Haastateltavat muistuttivat, että maksimaalisen hyödyntämisen edellytyksenä on järjestelmällinen ja pitkäjänteinen toiminta. Tällaisella toiminnalla koettiin olevan tulevaisuuden kannalta positiivisia vaikutuksia esimerkiksi asiakastytyvyyteen, kun laadukkuus lisääntyy kasvavan osaamisen ansiosta. Yksi haastateltavista nosti esille myös hiljaisen tiedon vaikutuksen työn viihtyvyyteen. Haastateltava koki sen lisäävän motivaatiota ja viihtyvyyttä, kun omaa osaamista ja tietotaitoa voi laajentaa monipuolisemmaksi.



## 5.2 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista tehtyjä johtopäätöksiä tutkimuskysymysten suhteen. Tulosten ja omien havaintojen pohjilta annetaan myös toimeksiantajayritykselle kehitysehdotuksia, joita voidaan hyödyntää toiminnassa ja sen suunnittelussa.

Toimeksiantajayrityksen keskitetyssä yksikössä tunnistettiin kattavasti hiljaista tietoa omassa sekä muiden työntekijöiden toiminnassa. Ainoastaan marginaalinen osa ei havainnut toiminnassaan automaatioita tai rutiineja. Toiminnan havaitsemiseen vaikutti, että rutiinit sekä automaatiot olivat mukautuneet syvälle omaan toimintaan, jolloin niitä oli haasteellista havaita sekä kuvailla muille henkilöille.

Tutkimuksen tuloksista huomataan, että hiljainen tieto on kuitenkin osana jokaisen työntekijän työskentelyä ja sen koetaan helpottavan työstä suoriutumista. Omia rutiineja hyödyntämällä työskentelystä saadaan sujuvampaa sekä sen rytmittäminen on yksinkertaisempaa. Rutiinien muodostamisessa on silti suositeltavaa muistaa niiden aktiivinen arviointi ja kehittäminen. Työntekijöiden olisikin muodostettava havaintoja rutiineistaan, jotta he pystyisivät arvioimaan henkilökohtaista hiljaisen tiedon laatua tehokkaammin ja siirtämään sitä jatkossa sujuvammin eteenpäin työyhteisössä. Työntekijöiden tunnistaessa hiljaista tietoa toiminnassaan heidän olisi suositeltavaa dokumentoida havaintonsa esimerkiksi omiin muistiinpanoihin tietojärjestelmiin. Jokaisen yksilön muistiinpanoja voitaisiin hyödyntää esimerkiksi kuukausikeskusteluissa arvioimaan tehokkaammin henkilökohtaisia tietoja ja osaamista. Lisäarvoa toisi myös osaamisen ja tietotaidon kartoittaminen työyhteisössä, josta esimiehet saisivat laajemman käsityksen kenellä on minkälaista hiljaista tietoa siirrettäväksi.

Tuloksissa hiljaisen tiedon tunnistamista ja jakamista edistävinä asioina pidettiin avointa sekä luotettavaa työyhteisökulttuuria. Tutkimuksen tuloksista voidaan havaita, että hiljaisen tiedon jakamisen kannustamiseen

oltiin melko tyytyväisiä työyhteisössä, kuten kehitysideoiden arvostamiseenkin. Tämän opinnäytetyön teorialuvussa 2.4.1 kuvaillaan organisaatiokulttuurin vaikutusta hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja sen esille tuomiseen. Organisaatiokulttuuri on vahvasti sidoksissa ihmisten uskallukseen tuoda kokemuksiaan sekä tietoja näkyville ja jakaa sitä eteenpäin. Organisaatioon on luotava avoin sekä luotettava kulttuuri, jossa osoitetaan arvostusta työntekijöitä kohtaan. Yritys X:ssä edellä mainitut asiat olivat kattavasti kunnossa. Kuitenkin Yritys X:n olisi syytä pohtia hiljaisen tiedon jakamista tukevaa palkitsemismallia, jonka seurauksena ihmiset motivoituisivat entistä enemmän tuomaan omia ajatuksiaan esille ja sitoutuisivat pitkäjänteiseen toimintaan vahvemmin. Palkitsemisen avulla ihmiset kokisivat myös enemmän arvostuksentunnetta organisaation suunnalta, vaikka se ei olisi aina taloudellista palkitsemista.

Hiljaisen tiedon siirtämistä pidettiin työyhteisöä hyödyttävänä toimenpiteenä, jonka avulla ammattitaito ja syväosaaminen kasvavat työntekijöillä eri työtehtävissä. Siirtämällä koettiin olevan positiivisia vaikutuksia prosessien virtaviivaistuksessa ja yhdenmukaistamisessa. Tämän seurauksena hiljaista tietoa siirtämällä voidaan luoda tehokkaampia yhtenäisiä toimenpiteitä työyhteisöön sekä lisätä moniosaamista.

Hiljaisen tiedon siirtämisessä Yritys X:n tulisi kuitenkin kartoittaa tiedon ajankohtaisuutta ja arvioitava siirrettävän tiedon laatua kriittisesti prosesseissaan. Kartoittamalla ja arvioimalla esimerkiksi perehdyttämisprosessit tulevat olemaan tulevaisuudessa laadukkaampia, kun voidaan karsia huonolaatuista tietoa tehokkaammin sekä minimoimaan riskiä heikkolaatuisen tiedon ketjuuntumisesta. Kartoittamista ja arviointia voitaisiin harjoittaa aiemmin mainitulla toimintamallilla, jossa jokaisen työntekijän rutiineja sekä automaatioita dokumentoidaan aktiivisesti ja käsitellään keskinäisissä palautekeskusteluissa. Edellä mainittu toiminta lisäisi yksikön sisäisen riskienhallinnan laadukkuutta.

Haastatteluiden tuloksista voidaan todeta, että hiljaisen tiedon siirtämisessä tulee kiinnittää vahvasti huomiota vanhempien työntekijöiden laajaan kokemus- ja tietopohjaan. Ikäerojen ei koettu aiheuttavan ongelmia kommunikoinnissa ja työtehtävistä keskustellessa, jolloin kommunikaation ei pitäisi olla ongelmakohta siirtämisprosessissa.

Vanhempien työntekijöiden osaamisen ja hiljaisen tiedon kartoittamiseen tulisi tulevaisuudessa panostaa aiempaa monipuolisemmin, vaikka toimintaympäristö digitalisoitumisen vuoksi on suurissa muutoksissa. Vanhemmilla työntekijöillä oleva vahva syväosaaminen olisi ensiarvoisen tärkeätä saada dokumentoitua hyötykäyttöön, varsinkin haasteellisissa poikkeustilanteissa, joissa pelkät ohjeet eivät anna suoraa ratkaisua. Dokumentointia helpottamaan tulisi järjestää säännöllistä havainnointia esimiesten sekä kollegoiden osalta. Havainnointia voitaisiin järjestää esimerkiksi väliaikaisella työparitoiminnalla, jossa eri yksilöt työskentelevät keskenään työpareina sekä samalla havainnoivat toistensa työtä. Yhteisen työskentelyjakson jälkeen molemmat antaisivat toisillensa palautetta tekemistään havainnoista. Palautekeskusteluiden pohjalta hyödylliset huomiot dokumentoitaisiin esimiehen kanssa yhteistyössä yrityksen tietojärjestelmiin. Tällä tavoin Yritys X voisi luoda laajan tietopankin sisäiseen käyttöön erilaisista poikkeustilanteista sekä samalla hallita riskejä tehokkaammin avainhenkilöiden poisjäämisen uhalta.

Tutkimustuloksista voidaan tulkita, että hiljaisen tiedon siirtämisessä läheisimpinä menetelminä pidettiin tiimityöskentelyä, työparitoimintaa ja työkiertoa. Lisäksi haastatteluissa nousi vahvasti esille havainnointitoiminta sekä keskinäinen sparraaminen. Edellä mainitut menetelmät tukevat hyvin yksikön toimintaa, koska toimihenkilöt työskentelevät aktiivisesti yhteistyössä muiden kanssa. Yksikössä voitaisiin kuitenkin miettiä uusia hiljaisen tiedon siirtämistä tukevia menetelmiä, jotka aktivoittaisivat sekä motivoisivat entistä enemmän sen tarkasteluun henkilökohtaisella sekä ulkopuolisella tasolla. Uudet menetelmät, kuten reflektointi ja mentorointi olisivat tehokkaita menetelmiä hiljaisen tiedon havainnoimisessa.

Teorialuvussa 3.3.3 kuvattu reflektointi sopisi erinomaisesti Yritys X:n keskitetyn yksikön toimintamalliin. Haastatteluissa havainnointi nousi esille mieluisimpana sekä tehokkaimpana tiedon siirtämisenmenetelmänä. Reflektoinnin etuina olisivat toiminnan aikainen havainnointi, mutta myös jälkikäteen tapahtuva havainnoiminen, jonka ansiosta hiljaisen tiedon dokumentointi yksinkertaistuisi. Reflektointi haastaa myös työntekijöitä syvällisempään pohdiskeluun, jonka seurauksena toiminnan kehittäminen tehostuisi yksilötasolta lähtien. Yritys X:ssä reflektointia voitaisiin toteuttaa esimerkiksi havaintojen ylöskirjaamisen muodossa oppimispäiväkirjaan. Havainnointijaksojen jälkeen työntekijät koottaisiin keskustelemaan havainnoista työryhmiin, jossa he pohtisivat oman sekä työyhteisön oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksista.

Toinen hyödyllinen uusi siirtämisenmenetelmä Yritys X:lle olisi mentorointitoiminta. Mentointitoiminnan avulla saataisiin siirrettyä varsinkin vanhemmilta työntekijöiltä hiljaista tietoa tehokkaasti, jos he toimisivat yksikössä tiettyjen prosessien mentoreina nuoremmille työntekijöille. Mentorointitoiminnan ollessa vastavuoroista myös vanhemmat työntekijät voisivat saada hyödyllisiä uusia ratkaisumalleja työnsä tueksi esimerkiksi teknisissä asioissa nuoremmilta työntekijöiltä.

Hiljaisen tiedon organisoinnissa merkittävässä roolissa ovat työntekijöiden lisäksi esimiehet sekä ylin johto. Tutkimustulosten perusteella ihmiset kokivat pääsääntöisesti, että he tunnistavat oman roolinsa isommassa kuvassa organisaation toiminnassa. Avoin ja luotettava työyhteisökulttuuri yksikössä edistivät oman roolinsa tunnistamista organisaation toiminnan osana. Roolinsa tunnistaminen motivoi työntekijöitä kehittämään organisaation toimintaan sekä sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin tehokkaammin. Tulevaisuudessa on kuitenkin muistettava ylläpitää avointa ja luotettavaa työyhteisökulttuuria, jotta työntekijät säilyttävät luottamuksen organisaatiota kohtaan.

Tutkimuksessa saatujen vastausten perusteella huomataan, että hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja siirtämiseen ei ole varattu riittävästi aikaresursseja Yritys X:ssä. Yllättävää tuloksissa kuitenkin oli, että vastanneista henkilöistä vain alle puolet toivoi lisää aikaa hiljaisen tiedon keskusteluille. Vaikuttavina tekijöinä olivat varmasti tiukat aikatauluresurssit työtehtävien suhteen sekä suunnitelmallisen hiljaisen tiedon organisointimallin puuttuminen.

Aikaresurssien hallinta hiljaisen tiedon organisoinnissa on kuitenkin keskeisessä roolissa, kuten teorialuvussa 4.2.1 asiaa on esitelty. Yritys X:ssä hiljaisen tiedon organisoinnille tulisikin varata säännölliset aikataulut, jotta hiljaisen tiedon tunnistamisesta sekä siirtämisestä saataisiin mahdollisimman tehokasta sekä pitkäjänteistä. Yritys X:ssä normaaliin työsuunnitteluun voitaisiin sisällyttää tämän hetkisen vapaamuotoisen havainnoinnin lisäksi ohjatumpaa hiljaisen tiedon siirtämistä esimerkiksi mentorointitoimintaa hyödyntämällä.

Tutkimustulosten perusteella henkilöstöresurssit aiheuttivat pohdittavaa Yritys X:lle hiljaisen tiedon organisoinnin näkökulmasta.

Henkilöstöresurssien suhteen oli nähtävissä eroavaisuuksia haastatteluiden sekä lomakekyselyn välillä. Lomakekyselyssä valtaosa vastaajista koki, että henkilöstömuutoksiin ei varauduta tehokkaasti. Kuitenkin esimiehen kanssa käydyssä haastattelussa tuli ilmi, että henkilöstömuutoksiin varaudutaan moniosaamisen kasvattamisella työyhteisössä. Eroavaisuudet johtuvat omalta osaltaan aikatauluresurssien puutteesta, jolloin osa työntekijöistä eivät koe moniosaamisen kasvattamisen olevan suunnitelmallista sekä pitkäjänteistä toimintaa. Tästä johtuen hiljaisen tiedon organisoiminen olisi otettava säännölliseksi toimintatavaksi eri prosesseissa, jolloin ihmiset eivät kokisivat sitä ylimääräiseksi työtehtäväksi. Työyhteisössä hiljainen tieto voitaisiin sisällyttää yhteiseen toimintasuunnitelmaan kehityskohteeksi, jota arvioitaisiin sekä mitattaisiin tarkastelujaksoin toiminnassa.

Tutkimustuloksista voidaan todeta, että pitkäjänteisesti organisoitu hiljainen tieto tehostaisi työyhteisön toimintaa sekä parantaisi työn laadukkuutta. Hiljaista tietoa hyödyntämällä Yritys X:ssä voitaisiin tehokkaammin ehkäistä virheitä, jonka seurauksena aika- ja henkilöstöresursseja säästettäisiin toiminnassa. Hiljaisen tiedon laadukkaan sekä pitkäjänteisen hyödynnettävyyden seurauksena Yritys X parantaisi kilpailukykyänsä, kun prosessit tehostuisivat ja palveluiden laadukkuus lisääntyisi entisestään. Kasvavan osaamisen ja ammattitaidon seurauksena myös työhyvinvointi lisääntyisi, kun vastuuta kyettäisiin jakamaan tasaisemmin prosesseissa eikä työtehtävät kasaantuisi ainoastaan muutaman henkilön vastuulle.

Taulukko 15. Keskeisimmät tulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset

<b>Tulos</b>	<b>Johtopäätös</b>	<b>Kehitysehdotus</b>
Hiljainen tieto osana jokaisen työntekijän työskentelyä rutiinien ja automaatioiden välityksellä.	Hiljaista tietoa arvioitava sekä kehitettävä aktiivisesti, jotta sen laadukkuus säilytetään.	Omat havainnot hiljaisesta tiedosta dokumentoidaan muistiinpanoihin, joita arvioidaan esim. kuukausikeskusteluissa.
Avoin ja luotettava organisaatiokulttuuri edistää hiljaisen tiedon tunnistamista ja jakamista.	Organisaatiossa ylläpidettävä avointa sekä luotettavaa kulttuuria, jossa osoitetaan arvostusta työntekijöitä kohtaan.	Hiljaisen tiedon jakamista tukeva palkitsemismalli lisää arvostusentunnetta työyhteisössä.
Hiljaisen tiedon siirtäminen lisää ammattitaitoa ja syväosaamista työyhteisössä.	Hiljaisen tiedon siirtämisessä kartoitettava tiedon ajankohtaisuutta sekä laadukkuutta.	Dokumentoidut tiedot hiljaisesta tiedosta arvioidaan palautekeskusteluilla.

Tulos	Johtopäätös	Kehitysehdotus
Vanhempien työntekijöiden hiljaista tietoa hyödynnettävä aktiivisesti ja monipuolisesti.	Vanhempien työntekijöiden hiljainen tieto kartoitettava sekä dokumentoitava.	Dokumentointia helpottamaan havainnointia työparitoiminnalla, jolloin palautekeskusteluiden pohjalta dokumentoitaisiin relevantti tieto järjestelmiin → tietopankki.
Hiljaisen tiedon siirtämisenmenetelmiksi vakiintunut muutamia perinteiset menetelmät.	Hiljaisen tiedon siirtämiseen pohdittava uudenlaisia menetelmiä, jotka aktivoittaisivat sekä motivoisivat tehokkaammin tiedon tarkasteluun.	Reflektointi ja mentorointitoiminta otettava käyttöön toiminnassa.
Hiljaiselle tiedolle varatut aikaresurssit eivät ole riittävät.	Hiljaiselle tiedolle järjestettävä pitkäjänteisesti tarpeeksi aikaresursseja.	Työsuunnittelussa varattaisiin virallista aikaa hiljaisen tiedon hyödyntämiseen ohjatun toiminnan välityksellä. (mentorointitoiminta)
Henkilöstöresurssien niukkuus hankaloittaa hiljaisen tiedon organisointia työyhteisössä.	Toiminnan suunnittelu henkilöstön suhteen oltava suunnitelmallista sekä pitkäjänteistä.	Hiljaisen tieto sisällytettävä yksikön toimintasuunnitelmaan kehityskohteeksi, jota arvioidaan tarkastelujaksoissa.

Edellä olevaan taulukkoon (taulukko 15) on kerätty tutkimuksen keskeisimmät tulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset, joita toimeksiantaja voi hyödyntää hiljaisen tiedon organisoimisessa ja toiminnan suunnittelussa. Taulukon laatikot ovat tiivistelmiä kappaleen tuloksista sekä pohdinnoista.

### 5.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sen pätevyyttä. Validiteetin tarkoituksena on selvittää, onko tutkimus tehty perusteellisesti ja ovatko tutkimuksen johtopäätökset asianmukaisia. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäisen validiteetin tarkoituksena on selvittää teoreettisen ja käsitteellisen määrittelyn yhdenmukaisuus. Ulkoisella validiteetilla puolestaan tarkoitetaan tehdyn tutkimuksen sekä johtopäätösten pätevyyttä suhteessa aineistoon. (Eskola & Suoranta 1998, 214.)

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnilla on tarkoitus osoittaa, että tutkimus ei sisällä ristiriitaisuuksia (Eskola & Suoranta 1998, 214). Luotettavuuden arviointia voidaan tarkastella esimerkiksi Kirkin & Millerin (1986, 41-42) jaottelun mukaisesti. He jaottellevat luotettavuuden kolmeen eri osa-alueeseen: tutkimuksen luotettavuus eri olosuhteissa, tutkimuksen pysyvyys eri ajankohtina ja johdonmukaisuus tuloksissa eri välineillä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Triangulaatiolla tarkoitetaan esimerkiksi erilaisten tutkimusmenetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Menetelmätriangulaatiota käytetään tilanteissa, joissa yksittäisellä tutkimusmenetelmällä on haastavaa saada kattavaa aineistoa tutkimuskohteesta. (Eskola & Suoranta 1998, 69-70.)

Tämän opinnäytetyön pätevyyttä ja luotettavuutta on pyritty parantamaan tarkoituksellisesti tutkimusmenetelmän valinnalla. Tutkimusmenetelmäksi valikoitunut menetelmätriangulaatio yhdistelee opinnäytetyössä kvantitatiivisia sekä kvalitatiivisia menetelmiä luoden kattavampia tuloksia



tutkimuskohteesta. Tutkimusmenetelmään päädyttiin, koska yksilöhaastatteluiden tuloksia tukemaan haluttiin saada laajempaa näkökulmaa lomakekyselyä hyödyntämällä.

Pätevyyden ja luotettavuuden kannalta tulokset on esitetty mahdollisimman kattavasti. Haastatteluista saatuja vastauksia on hyödynnetty laajasti käyttämällä myös suoria lainauksia haastatteluista. Lisäksi tutkimuksen lomakekyselyn kaikki vastaukset dokumentoitiin opinnäytetyöhön erilaisiin kuvioihin havainnolistamaan tutkimuksen tuloksia.

Haastatteluiden ja lomakekyselyn kysymykset pyrittiin muodostamaan riittävän selkeiksi, jotta ymmärrettävyys pysyisi osana kasvattaen tutkimuksen pätevyyttä sekä luotettavuutta. Lisäksi haastatteluiden sekä lomakekyselyn kysymyksiä esiteltiin ennen lopullista muotoutumista, jotta tuloksista saatiin mahdollisimman luotettavia. Lomakekyselyiden kysymykset muodostettiin tarkasti harkiten tukemaan haastatteluiden kysymyksiä, joka mahdollisti syvällisemmän tutkimuksen. Kysymysten muodostaminen rakennettiin myös tarkasti teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten pohjalta.

Johtopäätökset ja kehitysehdotukset kappaleessa empiirisen tutkimuksen tuloksia perusteltiin sekä tuettiin teoreettista viitekehystä hyödyntämällä. Teoreettisen viitekehyksen tukiessa tutkimuksen tuloksia luotettavuus sekä pätevyys lisääntyvät tässä opinnäytetyössä, jonka tavoitteeseen päästiin.

Opinnäytetyön tutkimusongelmaan miten hiljaisella tiedolla voidaan tehostaa työtä, löydettiin vastauksia kattavasti. Myös tutkimuksen apukysymyksiin mitä on hiljainen tieto, miten hiljaista tietoa siirretään työyhteisössä ja miten hiljaista tietoa tulisi organisoida saatiin laajasti vastauksia. Kuitenkin organisoimiseen resurssien suhteen olisi ollut suotavaa saada vielä tarkempia vastauksia päätelmien tekemiseksi.

## 6 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyö käsitteli hiljaisen tiedon organisoimista hyötykäyttöön työyhteisössä. Organisoimista lähestyttiin hiljaisen tiedon tunnistamisen ja siirtämisen näkökulmista, joiden on oltava kunnossa tehokkaan organisointiprosessin peruspilareina. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, voiko hiljaisella tiedolla tehostaa työtä toimeksiantajayrityksessä. Yritys X:lle annettiin kehitysehdotuksia toiminnan kehittämiseksi tutkimustulosten ja teorian pohjalta.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui kolmesta eri osa-alueesta, jotka olivat hiljaisen tiedon tunnistaminen, siirtäminen sekä sen organisointi työyhteisössä. Teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että hiljainen tieto on suuri voimavara organisaation toimintakyvylle ja sen kehittämislle. Hiljaisen tiedon tunnistamisessa organisaation on luotava kannustava ja luotettava työyhteisökulttuuri. Tällöin yksilöt uskaltavat sekä motivoituvat tehokkaammin tarkastelemaan hiljaista tietoa toiminnassaan tuoden samalla sitä näkyväksi työyhteisössä.

Tulosten perusteella hiljaista tietoa tunnistettiin kattavasti Yritys X:ssä, vaikka terminä se saattoi olla hieman vieras osalle työntekijöistä. Kuitenkin moni työntekijä huomasi osaavansa merkittävästi ainutlaatuisia taitoja, kun he pohtivat asiaa syvällisemmin sekä tarkastelivat sitä kokonaiskuvassa. Hiljaisen tiedon tunnistamisessa haasteena koettiin sen syvälle juurtuminen omaan toimintaan, jolloin sen havaitseminen saattoi muodostua erittäin haasteelliseksi. Yleisesti Yritys X:ssä oltiin tyytyväisiä työyhteisökulttuuriin, joka helpotti hiljaisen tiedon tunnistamista.

Hiljaisen tiedon tunnistamisessa organisaation on kuitenkin panostettava tiedon kartoittamiseen. Kartoittamisen tavoitteena on saada tunnistettua ihmisten osaaminen sekä sen hyödyntämisen mahdollisuus.

Kartoittamisen kautta organisaatio pystyy arvioimaan työyhteisössä olevaa hiljaisen tiedon laadukkuutta sekä ajankohtaisuutta tehokkaammin.

Tutkimustuloksista myös huomataan, että hiljaisen tiedon siirtäminen koettiin työyhteisössä hyödyllisenä asiana. Hiljaisen tiedon siirtämisellä edistetään ammattitaidon sekä syväosaamisen kasvamista työntekijöillä. Siirtämisen etuina mainittiin lisäksi prosessien virtaviivaistuminen sekä yhdenmukaistuminen, kun toimintatapoja voitiin hyödyntää sekä kehittää yhdessä. Kuitenkin tulevaisuudessa Yritys X:ssä olisi suositeltavaa pohtia uudenlaisia siirtämisenmenetelmiä, jotta hiljaisen tiedon tunnistamisesta sekä siirtämisestä saataisiin mahdollisimman monipuolista sekä organisoitua. Lisäksi vahempien työntekijöiden hiljaista tietoa olisi kyettävä dokumentoimaan tehokkaasti tietojärjestelmiin osaamisen säilyttämisen turvaamiseksi.

Hiljaisen tiedon siirtäminen organisaatiossa on kuitenkin jokaisen työntekijän vastuulla. Siirtämisprosessi alkaa jo henkilökohtaiselta tasolta, jonka tukena täytyy olla organisaation toiminta. Organisaation on löydettävä itsellensä sopivimmat siirtämisenmenetelmät, jotka tukevat yhteisiä määriteltyjä tavoitteita. Siirtämisenmenetelmissä organisaation on muistettava myös organisoitu sekä pitkäjänteinen toiminta, koska esimerkiksi mentorointitoiminnasta saatava hyöty ei tapahdu hetkessä.

Hiljaisen tiedon onnistuneessa organisoinnissa merkittävänä tekijänä on ylimmän johdon sekä esimiesten sitoutuminen toimintaan sekä sen johtamiseen. Hiljaisen tiedon ollessa osana organisaation päivittäistoimintaa sekä kehittämistä, sille osataan varata riittävästi resursseja. Monesti hiljaisen tiedon organisointi ei ole tarpeeksi järjestelmällistä yrityksissä, jolloin siitä ei hyödytä maksimaalisesti. Resurssien suhteen aikaresurssit aiheuttavat usein haasteita hiljaisen tiedon organisoimisessa, koska se koetaan toissijaisena asiana muiden tehtävien joukossa. Tästä johtuen esimerkiksi esimiesten on kyettävä sisällyttämään aikaa hiljaisen tiedon toiminnalle normaalissa työtilanteessa.

Opinnäytetyössä päästiin tutkimuksen tavoitteeseen ja pystyttiin vastaamaan kattavasti tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymykset tukivat sujuvasti tutkimuksen tavoitteeseen pääsemistä. Tutkimuksen tavoitteena olleeseen kysymykseen löydettiin vastauksia sekä ratkaisuja. Saatujen tuloksien pohjalta voidaan todeta, että hiljaisella tiedolla pystyttäisiin tulevaisuudessa tehostamaan työtä Yritys X:ssä. Pitkäjänteisesti organisoitu hiljainen tieto tehostaisi työyhteisön toimintaa sekä parantaisi työn laadukkuutta osaamisen kasvamisen seurauksena.

Aiheen pohjalta jatkotutkimukseksi sopisi vertailututkimus hiljaisen tiedon organisoimisesta eri työyksiköiden välillä. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää, miten eri yksiköiden asenteet eroavat hiljaisen tiedon merkittävyyden suhteen. Lisäksi tutkimuksessa voitaisiin tutkia, että onko hiljaisen tiedon merkitys tietyissä työtehtävissä keskeisempää kuin toisissa. Hiljainen tieto on kuitenkin läsnä kaikkien työntekijöiden työtehtävissä, vaikka se ei aina olisikaan helposti nähtävillä.

## LÄHTEET

Painetut lähteet:

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen.  
Tampere: Vastapaino.

Juusela, T. Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot.  
Jyväskylä: Gummerruksen Kirjapaino Oy.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä  
ja -malleja. Helsinki: Edita Publishing Oy

Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen yritystalouden kaivattu ydin. Helsinki:  
Edita Publishing Oy

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa:  
Hansaprint Oy.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro  
Oy.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge creating company. New  
York: Oxford University press.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Toom, A. Onnismä, J. & Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto: tietämistä,  
toimimista ja taitavuutta. Gummerruksen Kirjapaino Oy.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

# Elektroniset lähteet:

Aalto-Yliopisto. 2012. Palkitseminen ja palkitsemistutkimus. [viitattu 21.1.2017] Saatavissa: <http://rewardresearch.aalto.fi/fi/palkitseminen/>

Finanssiala. 2016. Digilisaatio. [viitattu 15.10.2016] Saatavissa: <http://www.finanssiala.fi/linjaukset/digilisaatio>

Frost, A. 2010. The Significance of Organizational Culture. [viitattu 13.5.2017] Saatavissa: <http://www.knowledge-management-tools.net/organizational-culture.html>

Innokylä. 2016. Learning cafe eli oppimiskahvila. [viitattu 17.12.2016] Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli2825539>

Karlsson, O. 2016. Learning cafe -oppimismenetelmään tutustuminen. [viitattu 10.5.2017] Saatavissa: <http://essee pankki.proakatemia.fi/learning-cafe-oppimismenetelmaan-tutustuminen/>

Mäkinen, P. 2002. Reflektio oppimisessa. [viitattu 18.12.2016] Saatavissa: <http://www15.uta.fi/arkisto/verkkotutor/reflekt.htm>

Nuutinen, O. 2008. Hiljainen tieto. [viitattu 6.11.2016] Saatavissa: <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. [viitattu 30.3.2017]. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html)

Scharmer, C.O. 2000. Self-transcending knowledge: Sensing and organizing around emerging opportunities [verkkodokumentti]. MIT sloan school of management. [viitattu 6.11.2016] Saatavissa: [http://www.ottoscharmer.com/sites/default/files/2000\\_STK.pdf](http://www.ottoscharmer.com/sites/default/files/2000_STK.pdf)

Tilastokeskus. 2016. Tiimityö. [viitattu 18.12.2016] Saatavissa: <http://tilastokeskus.fi/meta/kas/tiimityo.html>

## LIITTEET

### Liite 1 Empiirisen tutkimuksen saateviesti

Hei,

Olen Lahden ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelija ja toteutan koulutusohjelmaani liittyvää opinnäytetyötä. Opinnäytetyöni käsittelee hiljaisen tiedon organisoimista hyötykäyttöön työyhteisössä. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka syntyy työntekijän kokemuksen kautta ja sitä on haasteellista dokumentoida sen yksilöllisyytensä takia.

Opinnäytetyöni tutkimus suoritetaan Yritys X:n toimeksiantamana ja tavoitteena on selvittää yrityksen keskitetyn yksikön työntekijöiden ajatuksia sekä mielipiteitä hiljaisen tiedon tunnistamisesta, siirtämisestä ja organisoinnista työyhteisössä.

Vastauksienne pohjalta tavoitteena on esitellä ja tuottaa kehitysideoita toimeksiantaja yritykselle hiljaisen tiedon tunnistamiseen, siirtämiseen sekä organisoimiseen.

Vastauksenne antavat arvokasta tietoa ja tukea tutkimuksen suorittamiseksi. Vastauksenne (kyselylomake ja haastattelut) käsitellään anonyymisti.

Osallistumalla pääsette antamaan mielipiteenne aiheesta. Vastaaminen vie noin 5 minuuttia. Vastausaikaa on keskiiviikkoon 8.2.2017 asti.

Suuri kiitos kaikille osallistuneille!

Miika Nevalainen

## Liite 2 Kyselylomake

### **Hiljaisen tiedon organisointi hyötykäyttöön työyhteisössä**

Hyvä kyselyyn vastaaja,

Kyselyn tarkoituksena on selvittää Yritys X:n keskitetyn yksikön työntekijöiden mielipiteitä hiljaisen tiedon tunnistamisesta, siirtämisestä ja organisoinnista työyhteisössä.

Kysymykset ovat monivalintakysymyksiä. Valitse vastausvaihtoehdoista lähimpänä omaa mielipidettäsi oleva vastaus.

#### **Taustakysymykset**

1. Ikäsi?

- a) 24-30
- b) 31-40
- c) 40-50
- d) 51-

2. Työvuodet nykyisessä työtehtävissäsi?

- a) 1-3 vuotta
- b) 4-10 vuotta
- c) 11-20 vuotta
- d) yli 20 vuotta



### **Hiljainen tieto**

3. Tunnistatko hiljaisen tiedon käsitteen?

- a) Kyllä
- b) Olen kuullut
- c) En

4. Tunnistatko työskentelyssäsi rutiineja ja automaatioita, jotka toistuvat omassa työssäsi useasti, mutta niitä on hankala kuvailla muille työntekijöille?

- a) Kyllä
- b) Joskus
- c) En
- d) En osaa sanoa

5. Onko työpaikallasi työtehtäviä, jotka osaa toteuttaa vain 1-2 henkilöä?

- a) Kyllä
- b) Ei
- c) En osaa sanoa

6. Kannustetaanko työyhteisössäsi henkilökohtaisen tiedon sekä osaamisen jakamiseen työtehtävissä?

- a) Useasti
- b) Harvoin
- c) Ei ollenkaan
- d) En osaa sanoa

7. Koetko, että esittämiäsi ajatuksia ja kehitysideoita arvostetaan työyhteisössäsi osana työn kehittämistä?

- a) Kiitettävästi
- b) Satunnaisesti
- c) Välttävästi
- d) Ei koskaan

### **Hiljaisen tiedon siirtäminen**

8. Kuinka paljon toimit yhteistyössä muiden yksikön jäsenten kanssa?

- a) Todella harvoin, työtehtäväni ovat itsenäisiä
- b) Toisinaan
- c) Usein
- d) Jatkuvasti, työtehtäväni vaativat paljon yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa

9. Onko sinulle vaikeaa keskustella ja jakaa tietoa eri-ikäisten työntekijöiden kanssa?

- a) Ei, pystyn jakamaan sekä vastaanottamaan tietoa iästä riippumatta
- b) Harvoin, joskus ikäerot vaikuttavat tiedon jakamiseen ja ymmärrettävyyteen
- c) Usein, en ymmärrä eri ikäryhmillä olevia tietoja ja niistä on hankala keskustella
- d) Aina, en pysty jakamaan tietoa ollenkaan ymmärrettävästi eri-ikäisten kesken

10. Satunnaisesti ihmiset saattavat pantata tietojansa sekä taitojansa parantuvan kilpailuaseman johdosta esimerkiksi epävarman työtilanteen vuoksi. Tällöin tietoa sekä osaamista ei haluta jakaa muille ihmisille. Oletko huomannut työpaikallasi edellä mainittua toimintaa?

- a) En ole huomannut
- b) En ole kiinnittänyt huomiota
- c) Toimintaa tapahtuu satunnaisesti
- d) Toimintaa tapahtuu jatkuvasti

11. Hiljaista tietoa voidaan siirtää eteenpäin ihmiseltä toiselle hyödyntämällä erilaisia tiedon jakamisen menetelmiä. Mikä seuraavasti menetelmistä sopisi sinulle parhaiten työpaikallasi?

- a) Mentorointi, kokemusten sekä oppien jakamista kokeneemman ja nuoremman osapuolen välillä
- b) Learning cafe, ideointia ja oppimista vapaamuotoisessa keskustelupiirissä
- c) Reflektointi, työn havainnointia arvioimalla omaa työtänsä
- d) Tiimityöskentely
- e) Työparit
- f) Työkierto

## Hiljaisen tiedon organisointi

12. Onko organisaatiossasi johdon sekä esimiesten osalta kuvailtu selkeästi henkilöstön osaamisen ja tiedon merkitystä organisaation toiminnalle?

- a) Kyllä, olen tietoinen omasta panoksestani organisaation toiminnalle
- b) Ei, en ole tietoinen osaamiseni ja tiedon merkityksestä organisaation toiminnalle
- c) En osaa sanoa

13. Järjestetäänkö työyhteisössäsi riittävästi aikaa osaamisen ja tietojen jakamiselle?

- a) Kyllä, aikaa käytetään tehokkaasti ja tarvittavat asiat välittyvät eteenpäin
- b) Toivoisin enemmän aikaa keskusteluille
- c) Ei riittävästi, aikaa järjestetään liian vähän tietojen jakamiseen
- d) Ei koskaan, tietojen jakaminen on heikkolaatuista työyhteisössäni

14. Otetaanko työyhteisössäsi huomioon henkilöstöresurssien osalta osaamisen ja ammattitaidon säilyminen työtehtävissä esimerkiksi henkilöstömuutosten aikana?

- a) Kyllä, henkilöstömuutoksiin varaudutaan ennakoivasti osaamisen säilyttämiseksi
- b) Kohtalaisesti, henkilöstömuutoksiin reagoidaan hitaasti, mutta riittävän ajoissa
- c) Ei, henkilöstömuutoksiin ei varauduta tehokkaasti, jolloin ammattitaidon katoaminen on uhkana
- d) En osaa sanoa

### Liite 3 Haastattelurunko esimiehelle

1. a) Tunnistatko yksikössäsi henkilöitä, joilla on paljon hiljaista tietoa?  
b) Oletko huomannut, että työyhteisöstä poistuneella henkilöllä olisi ollut merkittävästi hyödyllistä hiljaista tietoa siirrettäväksi?
2. Tehdäänkö yksikössä hiljaisen tiedon tunnistamisen edistäviä toimenpiteitä? Esimerkiksi työn havainnointia?
3. Kannustetaanko yksilöitä tuomaan hiljaista tietoa esille työyhteisössä?
4. Millä tavoin organisaatio pyrkii edistämään hiljaisen tiedon siirtymistä?
5. Mahdollistaako organisaatio tarjoamallaan resursseilla hiljaisen tiedon hyödyntämisen?
6. Voiko hiljaista tietoa hyödyntämällä tehostaa yksikön toimintaa?

### Liite 4 Haastattelurunko toimihenkilöille

1. Millaisissa tilanteissa havaitset omassa tai muiden toiminnassa hiljaista tietoa?
2. Koetko tärkeäksi, että hiljainen tieto tunnistettaisiin työyhteisössä?
3. Millaista hyötyä tai haittaa hiljaisen tiedon jakaminen voi aiheuttaa?
4. Millä tavoin hiljaista tietoa työyhteisössäsi on siirretty?
5. Koetko, että vanhempien ihmisten tietoa tulisi saada siirrettyä työyhteisössä eteenpäin osaamisen säilyttämiseksi?
6. Voiko hiljaista tietoa hyödyntämällä tehostaa työyhteisösi toimintaa?